

EXAME

EDIÇÃO 927

ANO 42 - Nº 18 - 24/9/2008

www.exame.com.br

R\$ 10,95



ATÉ ONDE VAI ESTA CRISE (e como ela pode afetar o Brasil)

- O furacão financeiro iniciado nos Estados Unidos varre o globo e lança a economia mundial em sua fase mais conturbada em décadas
- Em meio à confusão, o Brasil vai bem — a inflação está controlada e a economia cresce. Mas o verdadeiro teste de resistência começa agora

Bradesco. Completo em Cash Management
no Brasil e ao redor do mundo.



Imagem meramente ilustrativa.

Bradesco**completo**

www.bradesco.com.br

O Bradesco é o primeiro banco da América Latina a fazer parte da Rede Connector: uma rede internacional para serviços de Cash Management formada por 13 importantes bancos presentes em 30 países com 20 mil agências. Agora, com mais esta parceria com a Rede Connector, o Bradesco está presente nos cinco continentes. Mais uma razão para ser cliente do banco completo. Conheça mais sobre esta parceria e os bancos que compõem a Rede Connector acessando o site do Bradesco ou enviando e-mail para cashmanagement@bradesco.com.br



Bradesco

32

Meirelles: cabe a ele manter o Brasil fora da crise ►

124

Crotonville: centro treina 9 000 executivos por ano ▼



GERMANO LUDERS



GABRIEL RINALDI/OWNER



DIVULGAÇÃO

150

Personagem de Os Incríveis: livro revela bastidores da Pixar

SEÇÕES

Carta ao Leitor	9
Portal EXAME	10
Cartas & E-mails	14
Primeiro Lugar	17
Vida Real • J.R. Guzzo	56
Olhar Global • Bill Emmott	59
Volta ao Mundo	91
Gestão & Idéias	115
Seu Dinheiro	143
Agenda do Líder • Jack Welch	154
Índice de Empresas	158

REVISTA QUINZENAL — ANO 42 — Nº 18 — EDIÇÃO 927
24 DE SETEMBRO DE 2008

TIRAGEM DESTA EDIÇÃO: 222 215 EXEMPLARES

CAPA: FOTO DA BANDEIRA AMERICANA RASGADA APÓS A PASSAGEM DO FURACÃO KATRINA PELO ESTADO DO ALABAMA, EM 2005
FOTO: DANA MIXER/LANDOV

CAPA

- 22 Economia** O furacão financeiro iniciado nos Estados Unidos varre o globo e lança a economia mundial em sua fase mais conturbada nas últimas décadas
- 32 Economia** Em meio ao vendaval nas finanças, cabe a Henrique Meirelles, presidente do Banco Central e homem forte da economia brasileira, manter o país fora da confusão

BRASIL

- 43 Câmbio** A desvalorização do real fez ressurgir a volatilidade cambial — uma dificuldade a mais para as empresas
- 48 Infra-estrutura** O governo finalmente se convenceu de que a privatização é a solução para os aeroportos. Agora, é preciso encontrar um modelo eficiente — e o Galeão será o primeiro teste

NEGÓCIOS

- 64 Governança** A queda no valor das ações coloca os controladores de empresas em crise em rota de colisão com o mercado
- 72 Aviação** David Neeleman, dono da mais nova empresa aérea brasileira, a Azul, planeja iniciar operações da companhia em dezembro. O problema vai ser superar os entraves que ainda estão pelo caminho
- 76 Sucessão** O executivo José Antonio Fay assume o comando da Perdigão com a missão de digerir a compra da Eleva

MARKETING

- 82 Cinema** Depois de algumas produções bem-sucedidas, o cinema brasileiro enfrenta um novo desafio: fazer filmes que ganhem dinheiro fora das bilheterias

NEGÓCIOS GLOBAIS

- 86 Ásia** Como a Índia se tornou uma referência mundial no desenvolvimento de produtos e serviços para a população mais pobre

SUSTENTABILIDADE

- 94 Tendências** As empresas brasileiras que assumiram o desafio de calcular e compensar suas emissões de gases de efeito estufa

TECNOLOGIA

- 118 Internet** A Cisco, empresa que simbolizou a primeira grande onda da internet, aponta para uma nova onda de negócios baseada nas comunidades online

ESPECIAL

- 124 Recursos humanos** EXAME visitou o centro de treinamento da GE nos Estados Unidos — e descobriu por que é tão difícil copiá-lo

FINANÇAS

- 137 Imóveis** Comprar imóveis para alugar volta a ser um bom investimento

LIVROS

- 150 Inovação** As apostas visionárias, as brigas e as fórmulas que forjaram a Pixar e mudaram a história do cinema

CONSUMO

- 156 Celular** A Vivo começa a vender o iPhone no dia 26 e o preço variará de 1 000 a 2 000 reais, dependendo do plano

SETE PERGUNTAS

- 178 Severin Schwan** Principal executivo da Roche explica por que o país virou prioridade para a indústria farmacêutica mundial

Subaru Tribeca ou Audi Q7. Qual é o melhor Crossover?



A revista Motor Show descobriu
a maior diferença entre
um Audi Q7 e um Subaru Tribeca.
O Tribeca custa R\$ 114 mil a menos.



O CROSSOVER COM O DNA DA SUBARU.



7 lugares com bancos elétricos
em couro de cromo alemão com
3 memórias e 3 níveis de temperatura.



Novo câmbio SPORTSHIFT E-SAT.
Mais leve, mais preciso e mais rápido.



Air bags frontais, laterais
e de cortina (10 air bags).



Faróis de xenon HID
com lavador elétrico.



SUBARU IBIRAPUERA • Av. Ibirapuera, 2.822 - (11) 5538 1200
SUBARU JARDINS • Rua Colômbia, 710 - (11) 3065 6500
SUBARU SANTOS • Rua Xavier Pinheiro, 290 - (13) 3222 7272
SUBARU SOROCABA • Av. General Carneiro, 1.526 - (15) 4009 5000
SUBARU CAMPINAS • Av. José de Souza Campos, 766 - (19) 3751 4500
SUBARU PIRACICABA • Av. Independência, 3.003 - (19) 3433 0800

ASSISTÊNCIA TÉCNICA EM TODO O BRASIL.

SUBARU RIO DE JANEIRO • R. Barão de Mesquita, 181 a 183 - (21) 3283 2353
SUBARU BELO HORIZONTE • Av. N. S. do Carmo, 900 - (31) 3281 0009
SUBARU CURITIBA • Rua Brasília Itiberê, 2.405 - (41) 3016 9010
SUBARU PORTO ALEGRE • Av. Sertório, 1.441 - (51) 3206 7300
SUBARU BRASÍLIA • SIA Trechos 1/2 Lotes 410 e 420 - (61) 3252 5200
SUBARU GOIÂNIA • Av. 85, 2.818 - Lote 1, Setor Bueno - (62) 3227 4000

**MOTOR
SHOW**

SUBARU TRIBECA X AUDI Q7 O DUELO DOS CROSSOVERS.

"O Audi não é necessariamente a melhor compra entre esses dois SUVs."

"Eles têm portes semelhantes, motores 3.6 de seis cilindros e brigam por clientes com gostos parecidos. Mas o Subaru custa R\$ 114 mil a menos."

"Os comandos pela tela Touchscreen do Tribeca são mais fáceis de operar."

"O Audi cobra à parte a terceira fileira de bancos, item de série no Subaru."

"É um preço alto a pagar a mais por um carro que na prática não trará vantagens a mais na mesma proporção do aumento de preço."

"A maior discrepância entre os modelos não está no que oferecem, mas no que cobram por isso."

Fonte: Revista Motor Show nº 306 - setembro/2008



TRIBECA

**NOVO MOTOR BOXER HIGH PERFORMANCE
3.6 H6 24V DOHC • SAWD 4X4 • 7 LUGARES**



DVD com tela de alta definição (opcional).



Display computadorizado multifunção no painel, com câmera traseira para manobras seguras. GPS com navegação Touchscreen (opcional).



Ar-condicionado eletrônico Dual-Zone com controle individual nas 3 fileiras de bancos com AQCS e umidificador.



Sistema de som Premium para 6 CDs com MP3, entrada auxiliar e 9 alto-falantes com controle na direção.

**SYMMETRICAL
AWD 4x4**

O sistema de tração mais avançado do mundo. Distribui a potência do motor isoladamente para as 4 rodas de acordo com a necessidade. Máximo equilíbrio, estabilidade e segurança.



O melhor motor do mundo.



SUBARU
SAWD - Symmetrical AWD

Think. Feel. Drive.
www.subaru.com.br

Como contatar EXAME

ASSINATURAS

- ▶ Para assinar
Site: www.assineabril.com
Grande São Paulo: Tel. (11) 3347-2121
Demais localidades: Tel. 0800-7752828
 De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas
 Sábado das 9 às 16 horas
- ▶ Atendimento ao cliente
 Para consultar os dados de sua assinatura, comunicar mudança de endereço e tirar dúvidas sobre pagamento ou entrega de sua revista, acesse www.abrilsac.com. É o site de serviços completo para você resolver online tudo sobre suas assinaturas. Fácil de navegar e útil a qualquer hora.
E-mail: abrilsac@abril.com.br
Grande São Paulo: Tel. (11) 5087-2112
Demais localidades: Tel. 0800-7752112
 De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas
Fax (11) 5087-2100

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO

- ▶ Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens de EXAME, acesse www.conteudoexpresso.com.br ou ligue para: **Tel. (11) 3089-8853**

REPRINTS

- ▶ Cópias de reportagens (mínimo de 500) impressas com a capa da edição e com direito de reprodução garantido
reprint.exame@abril.com.br
Fax (11) 3037-2450

EDIÇÕES ANTERIORES

- ▶ Venda exclusiva em bancas, pelo preço da última edição em banca mais despesa de remessa. Solicite ao seu jornalista.

RELEASES

- ▶ **releases.exame@abril.com.br**

CORRESPONDÊNCIA

- ▶ Comentários sobre o conteúdo editorial de EXAME, sugestões e críticas a matérias
redacao.exame@abril.com.br
Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079, CEP 05422-970, São Paulo, SP
 Cartas e mensagens devem trazer o nome completo, o endereço e o telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PRÉVIA EXAME

- ▶ Receba por e-mail os destaques da próxima edição. Cadastre-se em nosso site **www.exame.com.br**

PUBLICIDADE

- ▶ Anuncie em EXAME e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil
publicidade.exame@abril.com.br
Tel. (11) 3037-2302, Fax (11) 3037-2301

PROJETOS ESPECIAIS

- ▶ Associe sua empresa ou produto a informes publicitários temáticos ou exclusivos
informe.exame@abril.com.br
Tel. (11) 3037-2302, Fax (11) 3037-2301

TRABALHE CONOSCO

- ▶ www.abril.com.br/trabalheconosco



EDITORA **Fundador:** VICTOR CIVITA
(1907-1990)

Presidente e Editor: Roberto Civita

Vice-Presidente Executivo: Jairo Mendes Leal

Conselho Editorial: Roberto Civita (Presidente), Thomaz Souto Corrêa (Vice-Presidente), José Roberto Guzzo

Diretor de Assinaturas: Fernando Costa

Diretora de Mídia Digital: Fabiana Zanni

Diretor de Planejamento e Controle: Auro Luís de Iasi

Diretora-Geral de Publicidade: Thais Chede Soares

Diretor-Geral de Publicidade Adjunto: Rogerio Gabriel Comprido

Diretor de RH e Administração: Dimas Mietto

Diretor de Serviços Editoriais: Alfredo Ogawa

Diretor Editorial: José Roberto Guzzo

Diretor-Superintendente: Alexandre Caldini

EXAME

Diretora de Redação: Cláudia Vassallo

Redator-Chefe: André Lahóz

Editores Executivos: Cristiane Correa, Mauricio Lima, Sérgio Ruiz Luz, Sérgio Teixeira Jr.

Editores: Cristiane Mano, Daniel Hessel Teich, Eduardo Salgado, José Roberto Caetano, Marcelo Ragazzi Onaga, Maria Luisa Mendes, Tiago Lethbridge **Subeditores e Repórteres:** Ana Luiza Herzog, Camila Fusco, Carolina Meyer, Daniela Camargos, Denise Carvalho, Denise Dweck, Fabiane Stefano, Giuliana Napolitano, Larissa Santana, Luciene Antunes, Melina Costa, Roberta Paduan, Tatiana Gianini, Tiago Maranhão **Estagiário:** Bruno Victor Toranzo **Sucursais:** Angela Pimenta (Brasília), Suzana Naiditch (Porto Alegre), Malu Gaspar, Samantha Lima (Rio de Janeiro) **Revisão:** Ivana Traversim (chefe), Eduardo Teixeira Gonzaga, Regina Pereira

Diretora de Arte: Roseli de Almeida **Editora de Arte:** Cláudia Calenda **Designers:** Jean Takada, Maria do Carmo Benicchio, Marta Teixeira, Simone Spitzkovsky **Edições Especiais:** Ricardo Godeguez (editor de arte), Alessandra Silveira, Rita Ralha (designers) **Estagiária:** Victoria Andreoli **CTI:** Leandro Almario Fonseca (chefe), André Chagas, Carlos Alberto Pedretti, Julio Gomes **Fotografia:** Germano Lüders (editor), Pedro Strelkow (subeditor), Iara Brezeguello, Natália Parizotto, Vivian Pacheco (pesquisadoras), Aline Rocha (estagiária)

Portal EXAME

Gerente de Produto: Osmar Lazarini **Editor:** João Sandrini **Repórteres:** Francine De Lorenzo, Márcio Juliboni, Peri de Castro Dias **Webdesigner:** Fábio Teixeira **Webmaster:** Marcus Cruz

www.exame.com.br

Apoio Editorial: Bia Mendes **Departamento de Documentação e Abril Press:** Grace de Souza
Diretoria de Arte: Carlos Grassetti **Editoria de Infografia:** Luiz Iria **Treinamento Editorial:** Edward Pimenta

Publicidade Centralizada

Diretores: Marcos Peregrina Gomez, Mariane Ortiz, Robson Monte, Sandra Sampaio

Diretor de Publicidade Regional: Jacques Baisi **Ricardo Diretor de Publicidade Rio de Janeiro:** Paulo Renato Simões **Gerente de Vendas:** Edson Melo (RJ)

Executivos de Negócio: Ana Paula Teixeira, Daniela Serafim, Eliane Pinho, Emiliano Hansenn, Karine Thomaz, Luciano Almeida, Marcelo Cavallheiro, Marcelo Pezzato, Marcio Bezerra, Maria Lucia Strotbek, Pedro Bonaldi, Renata Mioli, Rodrigo Toledo, Selma Costa, Sueli Fender, Susana Vieira

Publicidade Núcleo Negócios

Gerente: Francisco Barbeiro Neto **Executivos de Negócio:** Adriana Nazaré, André Cecci, Edvaldo Silva, Jussara Dimes Costa, Marcela Orefece, Mauro Vandromel, Thais Alfaya **Gerente de Projetos Especiais:** Antonia Costa **Coordenadora:** Christina Pessoa (RJ)

Planejamento, Controle e Operações

Gerente: Victor Zockun **Consultor:** Virginia Oshiro **Processos:** Agnaldo Gama, Clélio Antônio

Eventos e Circulação

Gerente de Eventos: Regina Bernardi, Shirley Nakasone **Gerente de Produto:** Viviane Ribeiro
Gerente de Circulação - Avulsas: Carmen Lúcia de Sá **Gerente de Circulação - Assinaturas:** Viviane Ahrens

Assinaturas

Diretor de Atendimento e Relacionamento com o Cliente: Fabian S. Magalhães **Operações de Atendimento ao Consumidor:** Malvina Galatovic

Em São Paulo: Redação e Correspondência: Av. das Nações Unidas, 7221, 20º andar, Pinheiros, CEP 05425-902, tel. (11) 3037-2000, fax (11) 3037-2027 **PUBLICIDADE SÃO PAULO** www.publiabril.com.br **Classificados:** tel. 0800-7012066; Grande São Paulo, tel. 3037-2700 **ESCRITÓRIOS E REPRESENTANTES DE PUBLICIDADE NO BRASIL:** **Central-SP:** (11) 3037-2302 **Bauru:** Gnotos Mídia e Representações Comerciais, tel. (14) 3227-0378, e-mail: gnotosm@notosm.com.br **Belém:** Xingu Consultoria, e-mail: celioalberto@gmail.com **Belo Horizonte:** Escritório tel. (51) 3282-0630, fax (51) 3282-0632 **Representante Triângulo Mineiro F&C:** Campos Consultoria e Assessoria Ltda., tel. (61) 3620-2702, cel. (16) 8111-8159, e-mail: fmc.rep@netnet.com.br **Blumenau:** M. Marchi Representações, tel. (47) 3329-3820, telefax: (47) 3329-6169, e-mail: mauro@mmarchi.com.br **Brasília:** Escritório: tel. (61) 3315-7554/55/56/57, fax (61) 3315-7558, Representante: Carvalhaw Marketing Ltda., tel. (61) 3426-7342, 3225-0736/7778, 3225-2946, fax (61) 3321-1943, e-mail: stamkt@uol.com.br **Campinas:** CZ Press Com. e Representações, telefax (19) 3251-2007, e-mail: crpress@crpress.com.br **Campo Grande:** Josimar Promoções Artísticas Ltda., tel. (67) 3382-2139, e-mail: publicidade@josimarpromocoes.com.br **Cuiabá:** Agronegócios Comunic. Ltda., tel. (65) 8403-0616, e-mail: lucianooliveira@uol.com.br **Curitiba:** Escritório: tel. (41) 3250-8000/8030/8040/8050/8080, fax (41) 3252-7110, Representante: Via Mídia Projetos Editoriais Mkt. e Repres. Ltda., telefax (41) 3254-1224, e-mail: viamidia@viamidiapr.com.br **Florianópolis:** Interação Publicidade Ltda., tel. (48) 3232-1617, fax (48) 3232-1782, e-mail: fgongonio@interacaoabril.com.br **Fortaleza:** Mídiasolution Repres. e Negóc., telefax (85) 3264-3939, e-mail: simone.midiasolution@veloxmail.com.br **Goiania:** Middle West Representações Ltda., tel. (62) 3215-5158, fax (62) 3215-9007, e-mail: publicidade@middlewest.com.br **Manaus:** Paper Comunicações, telefax (92) 3656-7588, e-mail: paper@internext.com.br **Maringá:** Atitude de Comunicação e Representação, telefax (44) 3028-6969, e-mail: marlene@atituderep.com.br **Porto Alegre:** Escritório: tel. (51) 3327-2850, fax (51) 3327-2855, Representante: Print Sol Veículos de Comunicação Ltda., telefax (51) 3328-1544/3823/4954, e-mail: ricardo@printsol.com.br **Recife:** MultiRevistas Publicidade Ltda., telefax (81) 3327-1597, e-mail: multirevistas@uol.com.br **Ribeirão Preto:** Gnotos Mídia Representações Comerciais, tel. (16) 3911-3025, e-mail: gnotosm@notosm.com.br **Salvador:** AGMN Consultoria Public. e Representação, tel. (71) 3311-4999, fax (71) 3311-4960, e-mail: abrilagmn@uol.com.br **Vitória:** Zambra Representações Comerciais, tel. (27) 3315-6952, e-mail: samuel@zambra.com.br

PUBLICAÇÕES DA EDITORA ABRIL: Veja: Veja, Veja São Paulo, Veja Rio, Vejas Regionais **Núcleo Negócios:** Exame, Exame PME, Você S/A **Núcleo Tecnologia:** Info, Info Corporate **Núcleo Informação:** Revista da Semana **Núcleo Bem-Estar:** Boa Forma, Bons Fluidos, Saúde, Vida Simples **Núcleo Comportamento:** Claudia, Gloss, Nova **Núcleo Jovem:** Almanaque Abril, Aventuras na História, Capricho, Guia do Estudante, Lovetec, Mundo Estranho, Superinteressante **Núcleo Moda:** Elle, Estilo, Manequim, Manequim Noiva, Revista A **Núcleo Semanais:** Ana Maria, Minha Novela, Sou Mais Eu!, Titi, Viva Mais! **Núcleo Casa e Construção:** Arquitetura e Construção, Casa Claudia **Núcleo Celebidades:** Bravo!, Contigo! **Núcleo Homem:** Men's Health, Playboy, Vip **Núcleo Infantil:** Atividades, Disney, Recreio **Núcleo Motor Esportes:** Frota S/A, Placar, Quatro Rodas **Núcleo Turismo:** Guias Quatro Rodas, National Geographic, Viagem & Turismo **Fundação Victor Civita:** Nova Escola

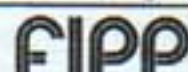
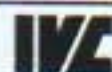
INTERNATIONAL ADVERTISING SALES REPRESENTATIVES Coordinator for International Advertising: Global Advertising, Inc., 218 Olive Hill Lane, Woodside, California 94062. UNITED STATES: World Media Inc. (Conover Brown), 19 West 36th Street, 7th Floor, New York, New York 10018, tel. (212) 213-8583, fax (212) 213-8856; Charnes Palacios & Co., 9200 So. Dadeland Blvd., Suite 307, Miami, Florida 33156, tel. (305) 670-9450, fax (305) 670-9455 JAPAN: Shinano International, Inc., Akasaka Kyowa Bldg. 2F, 1-6-14 Akasaka, Minato-ku, Tokyo 107-0052, tel. 81-3-3584-6420, fax 81-3-3505-5628. TAIWAN: Lewis Int'l Media Service Co. Ltd. Floor 11-14 n° 46, Sec. 2 Tun Hua South Road Taipei, tel. (02) 707-5519, fax (02) 709-8548.

EXAME 927 (ISSN 0102-2881), ano 42, n° 18, é uma publicação quinzenal da Editora Abril S.A. **Edições anteriores:** venda exclusiva em bancas, pelo preço da última edição em banca mais despesa de remessa. Sobrete ao seu jornalista. Distribuída em todo o país pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. **EXAME** não admite publicidade redacional.

Serviço ao Assinante: Grande São Paulo: (11) 5087-2112 Demais localidades: 0800-7752112 www.abrilsac.com
Para assinar: Grande São Paulo: (11) 3347-2121 Demais localidades: 0800-7752828 www.assineabril.com.br

IMPRESSA NA DIVISÃO GRÁFICA DA EDITORA ABRIL S.A.

Av. Otaviano Alves de Lima, 4400, Freguesia do Ô, CEP 02909-900, São Paulo, SP



Presidente do Conselho de Administração: Roberto Civita

Presidente Executivo: Giancarlo Civita

Vice-Presidentes: Arnaldo Tibyriçá, Douglas Duran, Marcio Ogliara, Mauro Calliari, Sidnei Basile

www.abril.com.br

Carta **Ao** Leitor

Visitamos a fábrica de executivos

Peter Drucker, considerado o maior pensador da administração de todos os tempos, costumava dizer que a tarefa de encontrar — e preparar — jovens talentosos era o aspecto mais importante, e freqüentemente esquecido, no trabalho dos altos executivos. “Os líderes precisam dedicar tempo a profissionais promissores”, dizia Drucker. “É preciso conhecê-los e ser conhecidos por eles; orientá-los e escutar o que têm a dizer; desafiá-los e encorajá-los.” Não por bom-mocismo de quem está no comando, mas por puro pragmatismo. Segundo o guru dos negócios, o sucesso — e a própria sobrevivência — de toda empresa depende da qualidade do time recrutado em cada um de seus braços.

Falar é fácil, claro. O duro é conseguir que isso tudo se traduza em ações concretas de estímulo e desenvolvimento de lideranças. Depois é preciso manter os programas a salvo da tesoura nas temidas reuniões de planejamento. Se há alguma empresa no mundo capaz de ensinar as demais sobre como fazer tudo isso, essa empresa é a GE. No meio corporativo internacional, ela está para o treinamento de pessoas assim como o Google está para a inovação. Todos os presidentes que comandaram a GE ao longo dos últimos 130 anos foram prata da casa, forjados pacientemente



Cristiane:
treinamento
levado
a sério

pela geração anterior. Em 1956, a GE inovou e decidiu criar uma universidade própria para lapidar seus melhores talentos. Nascia Crotonville, o lendário centro de educação que já foi chamado, sem um pinga de exagero, de a maior fábrica de executivos do mundo. A editora executiva Cristiane Correa passou alguns dias de julho na pacata Ossining, a pouco mais de 1 hora de Nova York. Foi um mergulho nas entranhas da famosa universidade, por onde passam anualmente 9 000 executivos. Na lista de ex-alunos estão o atual presidente, Jeff Immelt, e seu antecessor, Jack Welch (colunista de EXAME). O principal ensinamento? “Lá o treinamento não é um blablablá, mas um trabalho sério e intrinsecamente ligado à estratégia da empresa”, diz Cristiane. Poucas companhias têm tamanho e fôlego para criar a sua Crotonville. A lição da GE, porém, é algo que vale para cada uma delas.

ANDRÉ LAHÓZ

Foi com pesar que recebemos a notícia do falecimento do jornalista Mário Watanabe. Mário dedicou-se ao jornalismo econômico por mais de 30 anos, parte deles em EXAME, onde ajudou a consolidar a edição de Melhores e Maiores como o mais importante anuário do mundo corporativo brasileiro.

A WIZARD REALIZA SEUS SONHOS!



Rodrigo Raineri e Eduardo Keppke - Monte Everest - 25 de Maio de 2008.

Parabéns aos alpinistas Rodrigo Raineri e Eduardo Keppke por esta conquista. Eles acreditaram em si mesmos, acreditaram em seu sonho e alcançaram o topo do mundo. A Wizard, maior rede de ensino de idiomas do país, realiza seus sonhos e leva você ao topo do mundo.

explicata

VOCÊ NO TOPO DO MUNDO.

WIZARD
VOCÊ FAZ. VOCÊ VENCE.
wizard.com.br

Acesse entrevistas na íntegra, vídeos, tabelas, gráficos e pesquisas que complementam as reportagens desta edição, publicadas no site ao longo da próxima quinzena. Assinantes têm acesso a todo o conteúdo da revista impressa.



Meirelles:
admirado
no exterior

CAPA

O HOMEM FORTE DA ECONOMIA

Não foram poucas as críticas que o presidente do Banco Central, Henrique Meirelles, teve de suportar para garantir a mudança de patamar da economia brasileira. Em vídeo exclusivo, Meirelles rebate as críticas e diz que o aumento das taxas de juro ajudou o Brasil a dar o recente salto de crescimento. "Juro excessivo é aquele que faz a inflação ficar constantemente abaixo do piso da meta", afirma.

O Portal EXAME

é patrocinado por:



Prime



Imóveis: consórcio é opção para compra

SEU DINHEIRO . Imóveis

Muitas vezes, os consórcios não são a melhor opção para comprar um imóvel. Só há vantagem sobre o crédito imobiliário, por exemplo, quando o comprador ainda não tem o dinheiro para pagar a entrada. Saiba quando o consórcio é vantajoso, de acordo com seu perfil.

NEGÓCIOS . Seguros

As dificuldades da seguradora AIG, a maior dos Estados Unidos, afetaram o valor das ações das empresas do setor em todo o mundo. Em entrevista a EXAME, o presidente da SulAmérica, Patrick de Larragoiti Lucas, conta a estratégia da empresa para crescer e se recuperar no mercado.



SulAmérica: crise nos EUA afeta ações



CHINA . Blog

Os 40 empresários que fazem parte da primeira missão internacional de EXAME estarão na China em busca de oportunidades de negócios. Presente na missão, a diretora de redação **Cláudia Vassallo** relata no blog Direto da China os principais momentos da viagem, que termina no próximo dia 25.

TECNOLOGIA . Entrevista

A americana Cisco Systems aposta que o uso da internet ainda pode elevar muito a produtividade das empresas. Numa entrevista exclusiva, o presidente mundial da Cisco, John Chambers, fala sobre as ferramentas de interatividade remota que ajudarão a cortar despesas nas companhias.



Chambers, da Cisco: lucre com a web



Quem cuida do seu sistema de **TI e Telecom** enquanto você atende seus clientes?

*José Luiz Barbosa,
Consultor de Negócios CTBC*

A CTBC, empresa do Grupo brasileiro Algar, é a única do segmento de **TI e Telecom** com mais de 50 anos de atuação. Possui 3 Data Centers e uma extensa rede IP de alta tecnologia e confiabilidade, que permite oferecer serviços diferenciados, flexíveis e com uma excelente relação custo-benefício. Tudo isso nos credencia para oferecer soluções integradas em Voz, Dados, Internet e Serviços de TI para a sua empresa.

Contribuir com soluções customizadas e atendimento especializado é o nosso objetivo. Queremos que o seu negócio faça parte do nosso.

Acesse www.ctbc.com.br/empresas ou ligue 0800 941 2822 e solicite a visita de um consultor especializado.

Escritórios de Atendimento nos Estados de SP, MG, GO, RJ, PR e DF.
Sujeito a viabilidade técnica.

CTBC 
EMPRESA ALGAR

HYUNDAI AZERA 2009.

INSPIRADO NA MERCEDES,
BMW E LEXUS, O AZERA
ATINGIU O MÁXIMO EM LUXO,
CONFORTO E QUALIDADE.



1º LUGAR



A Z E R A

3.3 V6 DUAL VVT-i 24V

Líder de vendas entre os sedãs de alto luxo.



Bancos, direção e retrovisores com ajuste elétrico simultâneo de 3 memórias.

Detalhes em legítima madeira de lei (rádica)



Cortina de proteção solar no vidro traseiro.
Sensores de chuva no pára-brisa



Áudio Infinity (JBL) com MP3, disqueteira para 6 CDs no painel e 10 alto-falantes



Lanternas traseiras e luzes de freio com LED. Abertura do porta-malas a distância



Faróis de xenon HID com acendimento automático e simultâneo do painel



10 AIR BAGS, máxima segurança 5 estrelas no NCAP

Promoção especial linha 2008. Modalidade leasing. Juros pagos pelo distribuidor. Tarifa não inclusa. CET e tarifa serão fornecidos pelo agente financeiro que aprovar o crédito.

 **HYUNDAI**

www.hyundai-motor.com.br

SEM LIMITE DE
QUILOMETRAGEM

LANÇAMENTO LINHA 2009

MAIS EQUIPADO. MAIS LUXUOSO.

PROMOÇÃO ESPECIAL - LINHA 2008

Azera Completo

R\$ 98.400

50% DE ENTRADA + 24x SEM JUROS

TAXA
0%
de juros

Azera Completíssimo

R\$ 108.930

50% DE ENTRADA + 24x SEM JUROS



Transmissão automática
de 5 velocidades H-Matic
com acionamento manual
Shiftronic extramacio
e controle adaptativo
Learning Mode automático



Vidros
fotocromáticos.
Escurecem
conforme a
intensidade
da luz solar



Ar-condicionado com
controle individual de
temperatura, filtro
antipolen, AQCS
(Air Quality Control System)
e umidificador de ar

VENDAS DE SEDÃS DE ALTO LUXO

Hyundai Azera	46,0%
Honda Accord	13,7%
Toyota Camry	11,9%
Mercedes-Benz C 200	7,1%
Chrysler 300	6,4%
Volkswagen Passat	6,4%
BMW 320	4,6%
Chevrolet Omega	3,9%

Fonte: RENAVAL. Emplacamentos Julho/2008.

DISTRIBUIDORES EM TODO O PAÍS: 0800 77 02 011

Drive your way.

SALÁRIOS EM ALTA

Os altos executivos representam o cérebro de uma empresa ou corporação (*Executivos Que Valem Milhões*, 10 de setembro). São eles que tomam as principais decisões que resultam em grandes ganhos e significativas perdas. A enorme responsabilidade de cada atividade possibilita que esses profissionais tenham uma boa remuneração. Se não forem devidamente reconhecidos pela própria companhia, a concorrência não hesitará em levá-los para seus escritórios.

Phelipe Cardoso • Tombos, MG



Quando se trata de um executivo com olhos estrategistas, comprometido com o crescimento sustentável da empresa, a generosa remuneração é apenas consequência do trabalho. Infelizmente, esses profissionais não são comuns, razão pela qual as empresas os disputam fervorosamente.

Manoel Ribeiro
Duque de Caxias, RJ

O que existe, no ambiente de negócios, é uma carência crônica de talentos. Quando a concorrência é fraca, os bons profissionais se valorizam. Algumas empresas estão convidando funcionários já aposentados, com passagem executiva bem-sucedida, para retornar ao trabalho. Falta talento a muitos da nova geração de engravatados.

Paulo Sérgio Jouclas
São Paulo, SP

Impostos

Contamos agora com sistema eletrônico de arrecadação tributária digno de Primeiro Mundo, mas continuamos com uma infinidade de pesados impostos que assustam os grandes empresários (*O Leão Vai Deixar Sua Empresa Nua*, 10 de setembro). Mesmo que não venha com desoneração, a reforma tributária ao menos organizaria a cobrança de impostos no Brasil. Com uma legislação moderna e prática, as empresas economizariam milhões de reais por ano.

Maria Lúcia Costa
São Paulo, SP

A informatização do processo de arrecadação de impostos facilita a cobrança do governo e o devido pagamento das empresas. No entanto, não há como os empresários sobreviverem com uma carga tributária tão alta. O maior problema

é não ver todo esse dinheiro retornando em benefícios reais para a população.

Samanta Epifanio
São Paulo, SP

É difícil de entender e impossível de aceitar a incapacidade de gestão do governo (*Um Mergulho no Labirinto Tributário*, 10 de setembro). Quanto mais o empresário trabalha para dar conta do elevado custo Brasil, maior é a

desacordo com as normas do governo. Não se pode esquecer que Badin representa a juventude num ambiente escasso de rostos novos.

Antonio Bruno Basso
São Paulo, SP

Gestão & Idéias

Mesmo sem comprovação científica de danos para a saúde, a Natura deixou de utilizar o parabeno na composição química de seus pro-



Livros fiscais: sistema tributário brasileiro tem mais de 5 000 leis

sobrecarga colocada sobre a atividade desempenhada. Recolher um mesmo tributo em 14 datas diferentes no mês, além de acompanhar 5 000 leis mutantes, faz do empresário brasileiro um verdadeiro herói.

Nilson Bessas
Lagoa da Prata, MG

Vida Real

Não entendo a resistência de vários setores da sociedade à nomeação do advogado Arthur Badin para a presidência do Cade (*Vida Real*, 10 de setembro). O futuro presidente do órgão reúne características singulares. Além de criativo, possui um espírito arrojado, pronto para desafiar qualquer interesse empresarial em

duto (*Loja ou Laboratório?*, 10 de setembro). Depois da reclamação de uma cliente francesa, a marca decidiu banir a utilização do conservante, que pode contribuir para o desenvolvimento de câncer de mama. O sucesso de uma organização está em ouvir a reivindicação dos clientes. Uma grande empresa não surge sem atender à vontade do público.

Jaciano da Silva
Guaxupé, MG

Negócios

A Tarpon informa que a companhia — e não unicamente seu sócio José Carlos Reis de Magalhães — foi uma das fundadoras da BrasilAgro, empresa dedicada a investimentos

em propriedades agrícolas (*Na Cidade É Mais Fácil*, 10 de setembro). A BrasilAgro é gerida por um time próprio de executivos, focados na realização do plano de negócios da empresa, que se mostra alinhado aos dados contidos no prospecto de lançamento de suas ações. José Carlos Reis de Magalhães e Pedro de Andrade Faria, também sócio da Tarpon, fazem parte do conselho de administração da BrasilAgro.

Heloiza de Carvalho

*Assessora de comunicação da Tarpon
São Paulo, SP*

Telefônica

Diferentemente do que afirma a reportagem *Ele Já Demitiu 40 Diretores*, a redução de níveis hierárquicos na Telefônica aconteceu anteriormente à chegada de Luis Malvido, diretor-geral da Telefônica, e não guarda relação com a terceirização de serviços que, entre fevereiro e março de 2008, gerou a dispensa (por um plano de demissões incentivadas negociado com o sindicato da categoria) de

Badin, do Cade: nomeação polêmica



CRISTIANO MARIZ

700 empregados. A redução dos níveis hierárquicos, com a extinção dos cargos de superintendente e de alguns em nível de vice-presidente, foi adotada em novembro de 2007 e fez com que 40 executivos deixassem a companhia, a maioria deles superintendentes e, também na maior parte dos casos, por vontade própria. Quando Malvido assumiu o cargo, em fevereiro de 2008, a terceirização e a consequente demissão de 700 empregados já estavam em andamento, e o valor financeiro envolvido, provisionado em balanço financeiro da companhia, que é de conhecimento público. Também diferentemente do que afirma a reportagem, o que durava em média "9 minutos" e "caiu pela metade" foi o tempo de

conversação de um cliente e o consultor da Telefônica em sua central de atendimento, e não "o tempo de espera de uma ligação", como consta no texto da revista EXAME.

Emanuel Neri

*Diretor de comunicação da Telefônica
São Paulo, SP*

Nota da redação: EXAME reconhece um equívoco quanto à informação sobre o tempo de conversação dos clientes com os consultores da Telefônica. No entanto, mantém todas as demais informações da reportagem.

Comentários sobre o conteúdo editorial de EXAME, sugestões e críticas a matérias
redacao.exame@abril.com.br

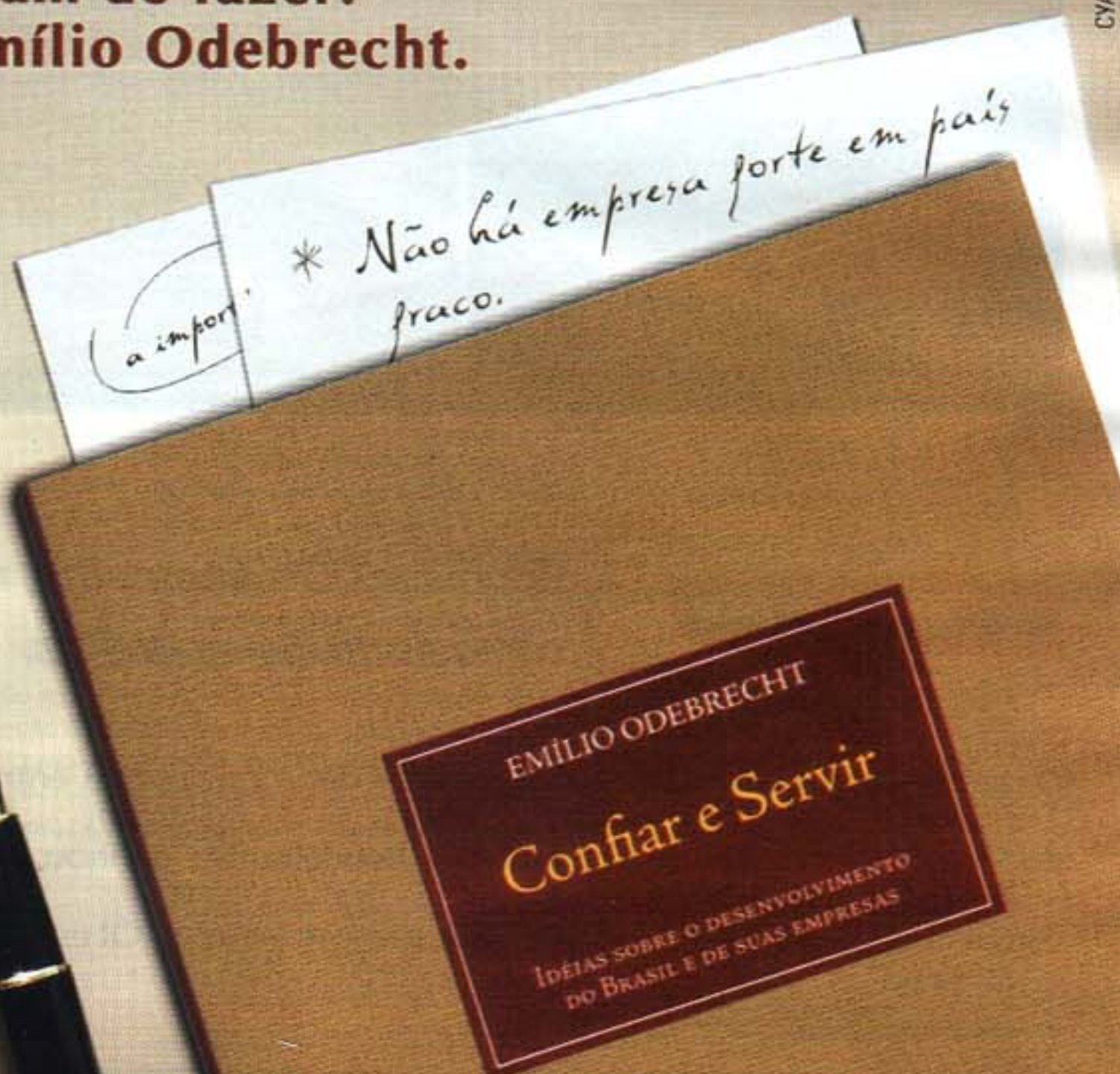
Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079,
CEP 05422-970, São Paulo, SP

CORREÇÃO ■ A sede da Mueller Eletrodomésticos é na cidade catarinense de Timbó (*O Mundo Descobriu o Design Brasileiro*, 10 de setembro).

**Faça o que muitos gostariam de fazer:
leia os pensamentos de Emílio Odebrecht.**

A visão do líder de uma
das maiores organizações
empresariais do Brasil.

Já nas livrarias.



VERSAL EDITORES



UM RESULTADO QUE CONFIRMA



**AQUILO QUE A SUSPENSÃO, OS
PNEUS E OS AMORTECEDORES
DO SEU CARRO JÁ SABIAM.**

**Rodovia dos
Bandeirantes**

1º LUGAR



Rodovia Castello Branco - ViaOeste - 3º lugar



Rodovia Anhangüera - AutoBAAn - 6º lugar



Rodovia do Café - RodoNorte - 10º lugar

GUIA QUATRO RODAS

**Rodovias CCR. Apontadas, mais uma vez,
como as melhores do País.**

O ranking do Guia Quatro Rodas coloca 4 das rodovias CCR entre as 10 melhores do Brasil. Sendo que a Rodovia dos Bandeirantes ganhou, pela terceira vez consecutiva, o primeiro lugar. Tudo isso só mostra que a CCR está no caminho certo.

www.grupoccr.com.br



Ponte

Nova Dutra

Via Lagos

Rodo Norte

AutoBAAn

Via Oeste

Rodo Anel



CCR

O MELHOR CAMINHO

Primeiro Lugar

MARCELO ONAGA ■ monaga@abril.com.br

SAÚDE

Aquisição à vista



FABIO LARANJEIRA

O empresário Edson Bueno, controlador da Amil, maior empresa de planos de saúde do país, deve anunciar nas próximas semanas a compra da concorrente Medial. A Amil fatura 3,4 bilhões de reais por ano, tem 3 milhões de usuários e teve uma das aberturas de capital mais bem-sucedidas dos últimos anos, levantando 2,5 bilhões de reais em 2007. A negociação entre as duas empresas começou há cerca de três meses, período em que a Medial concluía a compra de 49% do Grupo Saúde por 17 mi-

lhões de reais. A Medial, atual patrocinadora do Corinthians, tem 1,5 milhão de clientes e faturou 1,6 bilhão de reais em 2007. Os valores do negócio não foram revelados, mas o anúncio da compra está previsto para o início de outubro, de acordo com um alto executivo da Amil. Fontes do mercado financeiro confirmaram que os controladores da Medial negociam sua venda. As duas empresas negaram, por meio de suas assessorias de imprensa, qualquer negociação entre ambas no momento.



Lula:
consignado
para imóveis

ADRIANO MACHADO/LONDON

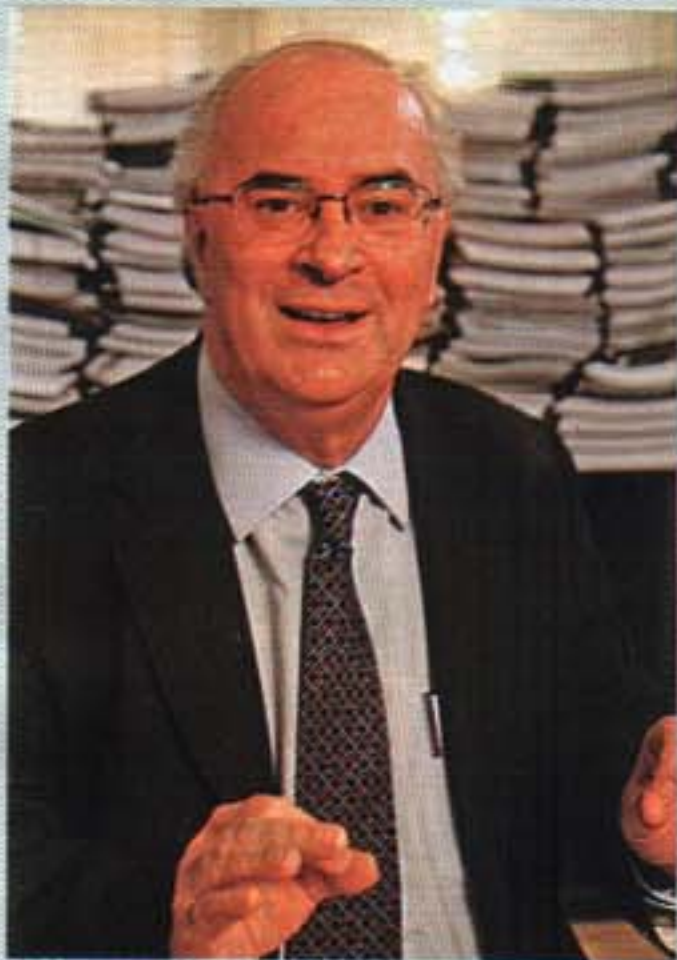
CRÉDITO

Na contramão da crise

O presidente Lula deve anunciar em breve a criação do crédito consignado para a compra de imóveis. A ideia da nova linha de financiamento surgiu em uma reunião do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Conselhão, e agradou ao presidente. A Associação Brasileira de Bancos e a CUT já acertaram as bases para que o projeto saia do papel. Inicialmente, apenas

funcionários públicos terão acesso ao crédito, graças à estabilidade de emprego que a lei garante à categoria. Até agora, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal já garantiram 3 bilhões de reais para o projeto. Os limites de financiamento ainda não estão definidos, mas o mecanismo será o mesmo dos consignados atuais, com desconto na folha de pagamentos.

PrimeiroLugar



MARLENE BERGAMO

Teixeira: tudo novo

PODER

A nova fase do compadre do Lula

O advogado Roberto Teixeira, compadre do presidente Lula e um dos preferidos das companhias aéreas para desatar nós no complicado sistema de regulamentação aérea do país, está começando uma nova fase. Depois de ser acusado de fazer tráfico de influência para facilitar a venda da Varig a um grupo estrangeiro — o que é proibido por lei —, Teixeira reformou o escritório e também o visual. O advogado, que teve problemas cardíacos, emagreceu 16 quilos com dieta e exercícios. Para atender à demanda dos clientes, ampliou seu escritório nos Jardins, região nobre de São Paulo, onde agora ocupa dois andares de um imponente edifício.

ELETRÔNICOS

Coreanos no Nordeste

A coreana Samsung, um dos maiores grupos de eletroeletrônicos do mundo, vai abrir um grande centro de distribuição em Recife. Será o terceiro da empresa no país construído exclusivamente para atender os clientes do Nordeste. Por trás da decisão está o espetacular crescimento do consumo de celulares, televisores e monitores de computador na região, que,

neste ano, vai ultrapassar os volumes registrados pela marca coreana tanto no Rio de Janeiro como na Região Sul. A expectativa é que o Nordeste fique atrás apenas de São Paulo na distribuição nacional das vendas deste ano. A projeção da Samsung é faturar 2,5 bilhões de dólares no Brasil em 2008, com crescimento de pelo menos 20% sobre as receitas de 2007.



Fortaleza: mercado nordestino em ascensão

DNVULGAÇÃO

INVESTIMENTO

Ele adora o Brasil

Famoso por realizar grandes incursões pelo setor imobiliário, o megainvestidor americano Sam Zell decidiu diversificar seus investimentos no Brasil. Em agosto, Zell injetou 70 milhões de reais na AGV Logística, operadora de transportes sediada em Vinhedo, no interior paulista. O acordo prevê, ainda, o investimento de outros 100 milhões de reais no próximo ano. A AGV, que tem entre seus clientes companhias como Pfizer e Unilever, vem crescendo a um ritmo de 40% ao ano e deve encerrar 2008 com um faturamento de 270 milhões de reais.

Sam Zell:
170 milhões
para empresa
de logística



LIA LUBAMBO

São Paulo Shopping Iguatemi tel. 11 3031 4771 • Shopping Cidade Jardim tel. 11 3552 4102
Rua Haddock Lobo 1.682 tel. 11 3062 1881 • Villa Daslu tel. 11 3845 3750
Rio de Janeiro Shopping Leblon tel. 21 2422 3757 www.zegna.com

Ermenegildo Zegna
COUTURE
XXX

GREAT MINDS THINK ALIKE

Primeiro Lugar

MARKETING

A jogada do Milan no Brasil

O Milan, time italiano no qual jogam Kaká, Ronaldinho Gaúcho, Alexandre Pato e Dida, virá ao Brasil para jogos de exibição no início de 2009. A equipe milanense fechou um acordo com a empresa brasileira de marketing esportivo Esporte Interativo, que possui os direitos de transmissão do campeonato italiano para a tevê aberta brasileira. Pelo contrato, o Milan jogará dois torneios relâmpagos, um em São Paulo e outro no Rio de Janeiro. As partidas terão duração de apenas 45 minutos cada uma, e entre os possíveis adversários estão Flamengo, Corinthians, São Paulo e Fluminense. A excursão faz parte da temporada de preparação da equipe para o segundo turno do campeonato italiano, mas, fundamentalmente, é parte da estratégia do clube para arrecadar verbas com exibições em vários países.

Kaká, a estrela do time: de volta ao país



CURTAS

■ O PLANO DE DIRCEU

O ex-ministro e deputado cassado José Dirceu quer voltar a dar as cartas no PT. A amigos, ele revelou que no ano que vem vai diminuir o ritmo de sua atividade de consultor para se dedicar a reconquistar espaço no partido. Sem direitos políticos até 2015, Dirceu vai visitar diretórios por todo o estado de São Paulo como forma de se cacifar para influenciar na escolha do sucessor do presidente Lula.



Dirceu: de volta

■ UNANIMIDADE TUCANA

O presidente do diretório paulista do PSDB, José Henrique Reis Lobo, conseguiu a façanha de ser malvisto por alckmistas e kassabistas e já virou motivo de piada nas duas campanhas. Dos dois lados o chamam de "cordeiro em pele de lobo". Os aliados de Alckmin reclamam de sua tentativa de proteger Kassab na campanha de TV. Os tucanos pró-Kassab dizem que ele rachou ainda mais o partido ao dizer que quem é do PSDB não pode estar no governo do democrata.

“O mundo é cruel, a vida é cruel”

Roger Agnelli, presidente da Vale, tentando explicar o uso de carvão em uma nova usina siderúrgica no Pará



GAETAN BALLY/CORBIS

BRINQUEDOS

O jogo das exportações

A alemã DHL, do ramo de transporte expresso, juntou-se à Brinquedos Estrela num projeto inédito: a criação de um jogo de tabuleiro que simula o ambiente de competição do comércio internacional. Ganha quem conseguir montar estratégias para se tornar o melhor operador de logística do mundo — de brincadeira, claro. O objetivo da DHL é fazer com que os jovens se interessem pelo comércio exterior. Batizado de Transport, o jogo chegará ao mercado em outubro ao preço médio de 84,90 reais. O tabuleiro virá escrito em quatro idiomas: português, inglês, espanhol e alemão. Se o jogo for bem-sucedido, o plano da DHL é lançar o Transport em outros países.

Com reportagem de Carolina Meyer e José Roberto Caetano

DHL: atrás dos jovens

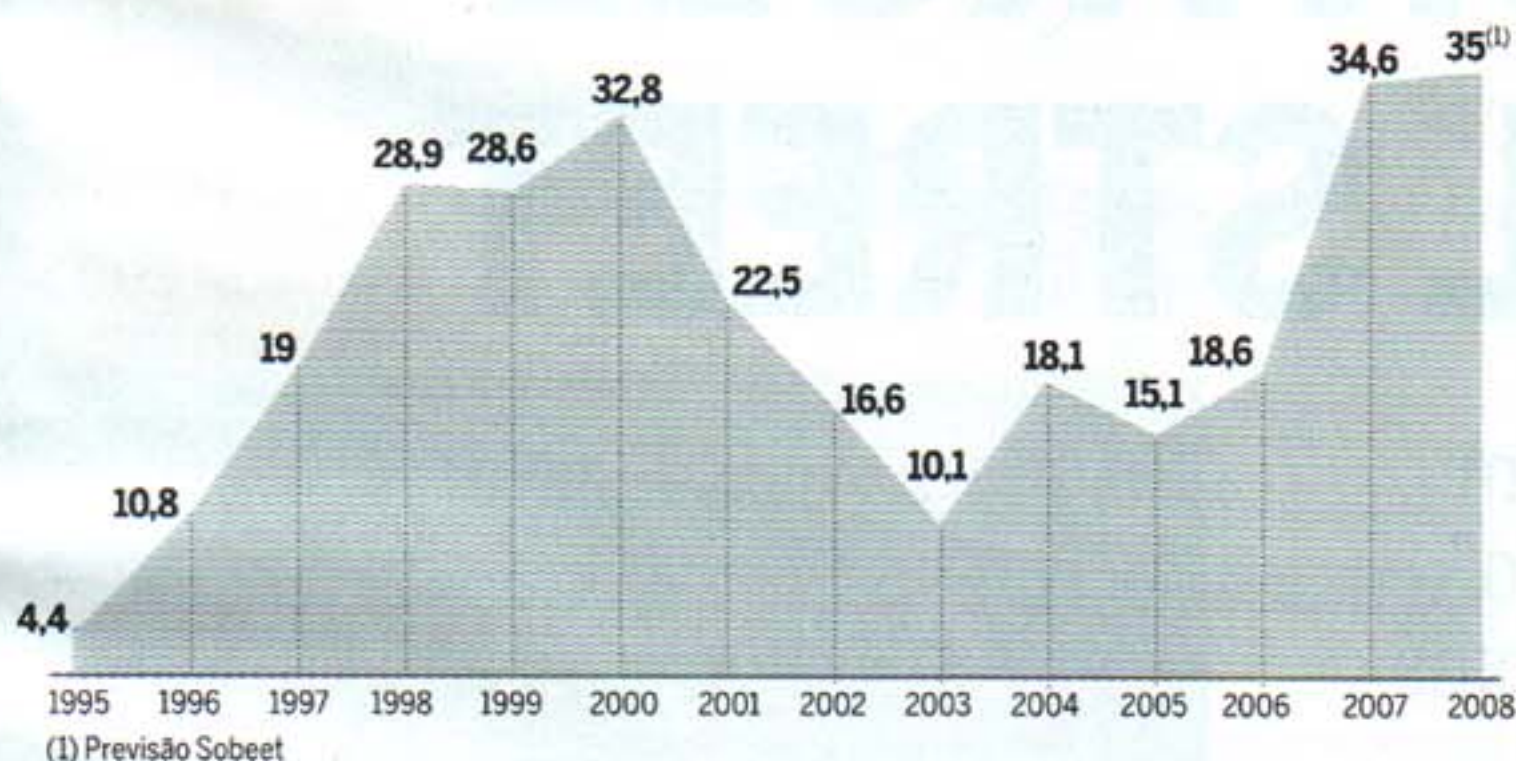
Grandes Números

EDIÇÃO ROBERTA PADUAN ■ roberta.paduan@abril.com.br

O investimento direto estrangeiro vai continuar forte?

O ingresso de capital produtivo no país deve ser da ordem de 35 bilhões de dólares neste ano, semelhante ao recorde de 2007. A estimativa da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica já considera o recrudescimento da crise financeira mundial, que reduziu os investimentos externos dos países desenvolvidos. A dúvida agora é o que ocorrerá em 2009. Por enquanto, a estimativa para o próximo ano é de ligeira queda do investimento direto no Brasil para 31 bilhões de dólares.

Enquanto o Brasil voltou a atrair investimento mesmo sem as privatizações, que foram as principais responsáveis pelo pico do final dos anos 90...



...lá fora o investimento direto estrangeiro feito por países da OCDE⁽²⁾ declinou



(2) Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, composta de 30 países (3) Previsão OCDE

37% é a redução estimada para 2008 do investimento externo dos países da OCDE, os que mais investem internacionalmente

Entre os grandes emergentes, o Brasil foi o que apresentou o maior crescimento de entrada de capital externo em 2007 em relação a 2006. Com isso, o país subiu no ranking das nações em desenvolvimento que mais atraem investimento direto estrangeiro:

BRASIL
86%

ÍNDIA
-9,4%

RÚSSIA
70%

CHINA
-3,1%

Ranking em 2006 (em bilhões de dólares)

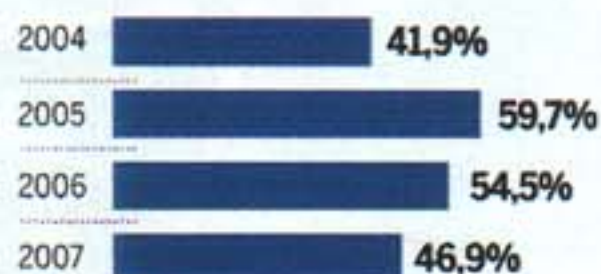
1	CHINA	69,5
2	HONG KONG	33,6
3	RÚSSIA	28,7
4	CINGAPURA	24,2
5	TURQUIA	19,1
6	MÉXICO	19
7	BRASIL	18,8

Ranking em 2007 (em bilhões de dólares)

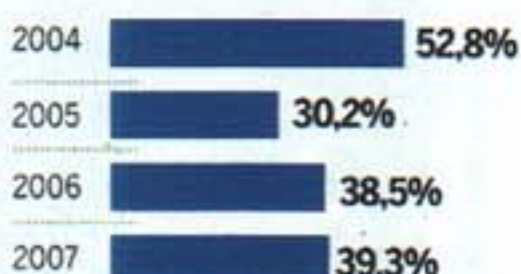
1	CHINA	67,3
2	HONG KONG	54,4
3	RÚSSIA	48,9
4	CINGAPURA	36,9
5	MÉXICO	36,7
6	BRASIL	34,6
7	TURQUIA	19,4

Para onde vai o capital que entra no Brasil (distribuição por setor dos ingressos de investimento direto)

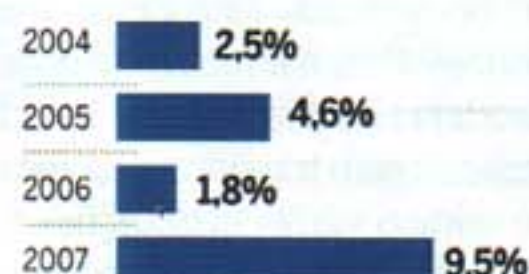
SERVIÇOS



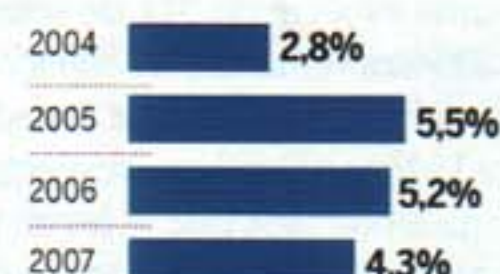
INDÚSTRIA



EXTRAÇÃO MINERAL



AGROPECUÁRIA



Fontes: Sobeet, Unctad e OCDE

PÂNICO, PREJUÍZOS E DESCONTROLE EM WALL STREET

Os Estados Unidos enfrentam o "11 de setembro financeiro", outras locomotivas importantes da economia global freiam o crescimento e o mundo desenvolvido mergulha na pior crise das últimas décadas

LUCIENE ANTUNES E TATIANA GIANINI

“Todos os que enxergavam uma luz no fim do túnel agora se dão conta de que essa luz é uma locomotiva que está indo em sua direção.” A frase do ministro das Finanças da Alemanha, Peer Steinbrueck, resume bem o momento da economia global. Os países desenvolvidos mergulharam na pior crise da história recente e a extensão dos problemas parece cada vez mais difícil de prever, pois não param de aparecer novas fissuras em setores importantes do sistema econômico. Os Estados Unidos, por exemplo, acabam de enfrentar uma espécie de “11 de setembro” do mercado financeiro. Nas últimas semanas, no espaço de poucos dias, o terceiro e o quarto maiores bancos de investimento americanos (Merrill Lynch e Lehman Brothers, respectivamente) foram tragados pela mesma enxurrada que já levou para o buraco várias instituições financeiras desde o estouro da bolha imobiliária. Outra companhia americana que parecia inabalável — a AIG, uma das maio-

MARY ALTAFFER/AP PHOTO



Protesto no
Lehman Brothers:
pedido de
concordata de
um dos ícones
do capitalismo
americano após
prejuízo de 15
bilhões de dólares

res seguradoras no mundo — também baixou na UTI financeira depois de perder mais de 80% de seu valor em apenas um ano. Para socorrer a empresa, o Fed, o banco central americano, anunciou nos últimos dias um pacote de emergência estimado em 85 bilhões de dólares. As notícias apocalípticas aconteceram quase no mesmo momento em que a situação do outro lado do Atlântico começou a se agravar. O PIB dos 15 países que integram a zona do euro recuou 0,2% no segundo trimestre, o pior resultado desde a adoção da moeda única, em 2002. Nações importantes do continente, como Inglaterra, Espanha e Alemanha, vivem assombradas hoje pelo fantasma da recessão, e suas previsões de crescimento foram revisadas para baixo pela Comissão Europeia. No Japão, os números recentes também são preocupantes, indicando a pior retração na atividade econômica em quase uma década.

O status da economia global, enfim, está situado em algum lugar entre o grave e o gravíssimo — e a verdade é que, hoje, ninguém sabe precisar exatamente onde. A cada semana, o time dos pessimistas parece ganhar mais adesões — e mais argumentos. A crise entre os países desenvolvidos, aliás, criou uma curiosa inversão histórica de papéis. Pacotes milionários de socorro do governo a empresas falidas, candidatos fazendo promessas populistas para cativar os eleitores preocupados com a queda na renda, tendência de inflação em alta e a sensação de que a administração da crise segue ao ritmo da improvisação. Se alguém congelado nos anos 80 acordasse no final desta primeira década do século 21, seria difícil fazê-lo acreditar que o quadro descrito acima não se referia ao Brasil. Pior ainda seria convencer a mesma pessoa de que esse cenário reflete a realidade atual dos Estados Unidos. Os tempos mudaram mesmo — e como. O Brasil hoje é visto como um modelo de nação que soube realizar avanços e consegue progredir (veja reportagem na pág. 22), o que vem amenizando, pelo menos até este momento, o impacto negativo de um cenário internacional turbulento. Enquanto isso, a maior potência do mundo virou a imagem dos vícios do capitalismo moderno, como a ganância e a falta de controle do Estado sobre os excessos do sistema econômico.



A Bolsa de Valores de Nova York: segunda-feira negra no mercado

Somente nos primeiros meses do ano, o governo americano já havia realizado três grandes e multibilionárias intervenções no sistema. Na primeira delas, ocorrida em março, o Fed ofereceu um crédito de 30 bilhões de dólares ao JPMorgan para a compra do Bear Stearns, outro gigante financeiro que ficou à beira da falência com o estouro da bolha imobiliária. Em julho, foi a vez de Henry Paulson, secretário do Tesouro, enviar um projeto ao Congresso para reforçar financeiramente a Fannie Mae e a Freddie Mac, as maiores empresas do mercado de hipotecas americano. Mais recentemente, como a situação das duas com-

O tamanho da crise americana

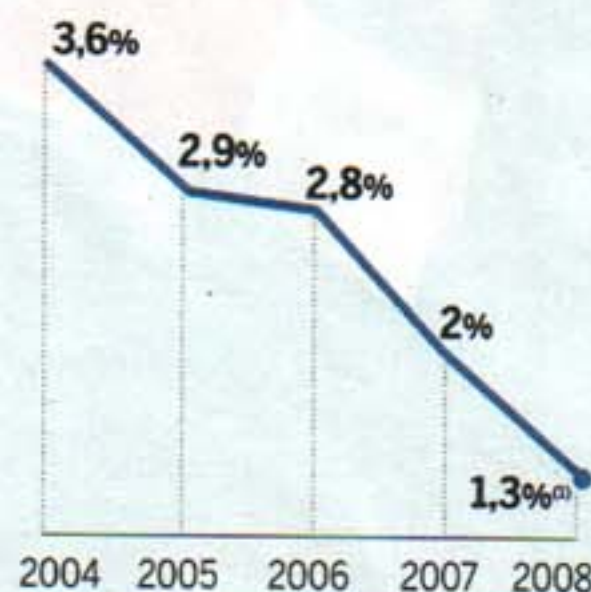
Sistema financeiro em apuros, economia em rota de desaceleração, desemprego, inflação e descontrole nas contas públicas estão

TURBULÊNCIA FINANCEIRA

As maiores perdas entre os bancos americanos (em bilhões de dólares)

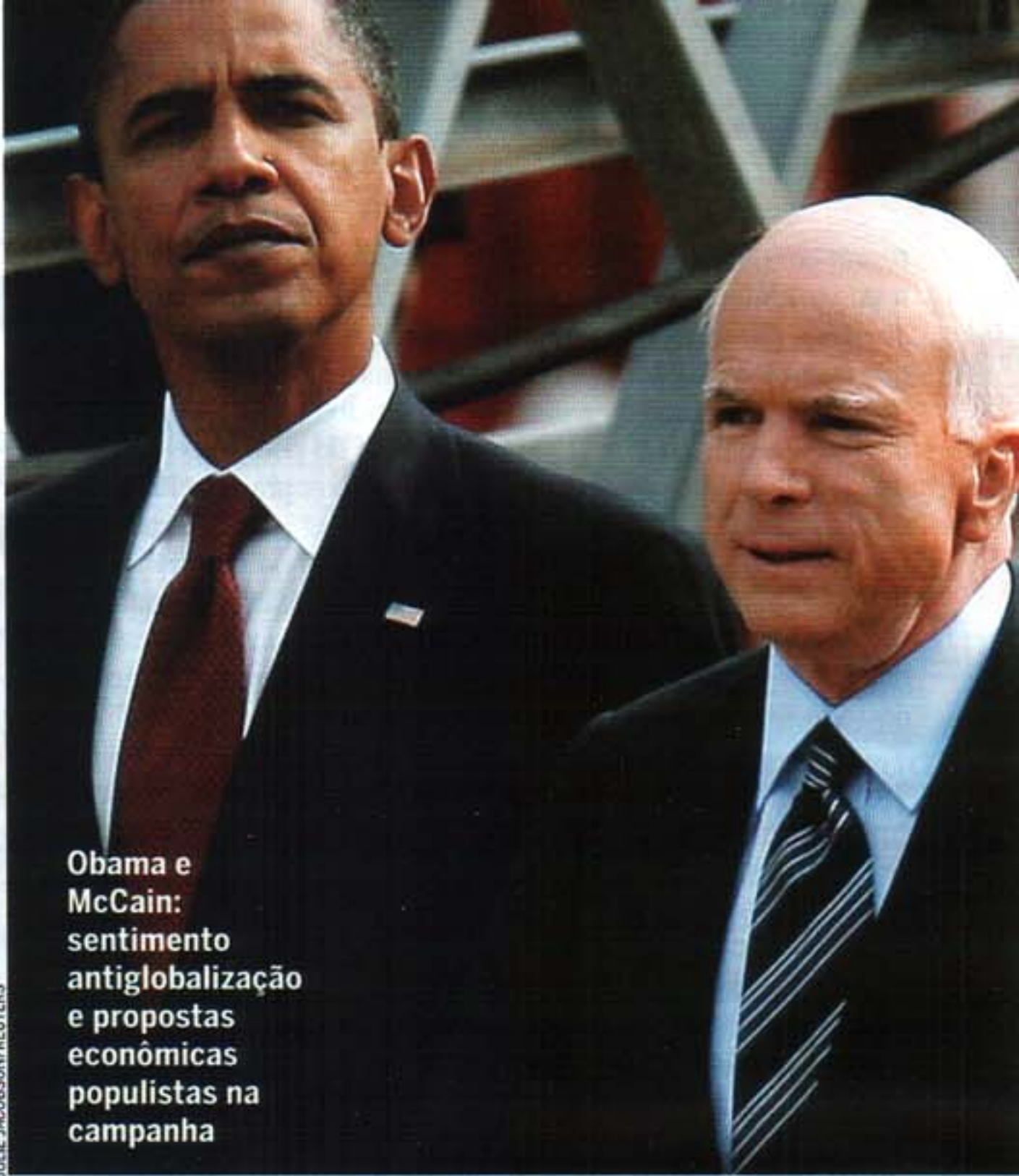
Valor de mercado em 9 de outubro de 2007		Valor de mercado em 12 de setembro de 2008	
1 Freddie Mac	41,5	0,3	VARIAÇÃO -99,3%
2 Fannie Mae	64,8	0,7	VARIAÇÃO -98,9%
3 Lehman Bros.	34,4	2,5	VARIAÇÃO -92,6%
4 Washington Mutual	31,1	2,9	VARIAÇÃO -90,7%
5 Bear Stearns	14,8	2,2	VARIAÇÃO -85%
6 American International Group	179,8	32,3	VARIAÇÃO -82%
7 National City Corp.	16,4	3,7	VARIAÇÃO -77,5%
8 Countrywide Financial	11,1	2,5	VARIAÇÃO -77,1%
9 Wachovia	98,3	30,8	VARIAÇÃO -68,6%
10 Merrill Lynch	63,9	24,2	VARIAÇÃO -62,1%

COMPORTAMENTO DO PIB





JULIE JACOBSON/REUTERS



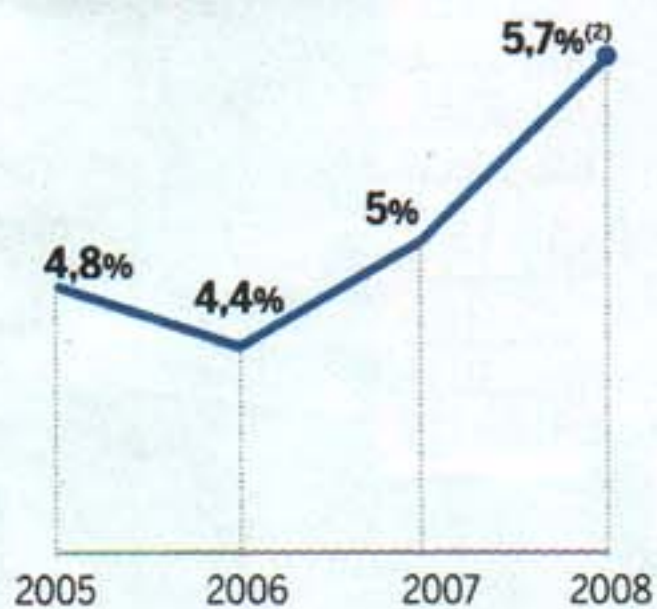
Obama e McCain: sentimento antiglobalização e propostas econômicas populistas na campanha

panhias continuava se deteriorando, o governo assumiu o controle das empresas e a disposição de gastar cerca de 200 bilhões de dólares para garantir sua recuperação. Na crise do Lehman Brothers, as autoridades de Washington também procuraram a todo custo evitar o pior desfecho, tentando encontrar nos últimos dias um comprador para o banco. A busca, como se sabe, foi em vão. Um dos candidatos à compra do Lehman, o Bank of America, desistiu do negócio para se concentrar na compra do Merrill Lynch, outro gigante ameaçado por insolvência. A aquisição foi fechada por cerca de 50 bilhões de dólares. Por sua própria natu-

reza de operação, os fundos de hedge mais agressivos seriam os primeiros a se candidatar a uma compra do porte do Lehman Brothers. Fariam um bom dinheiro encampando um ativo a preço de liquidação e, ao mesmo tempo, ajudariam a apagar o incêndio na economia. Desta vez, porém, os bombeiros ficaram sem água. Eles não fizeram um lance sequer, pois o governo americano não ofereceu um lastro para garantir as perdas provocadas por surpresas desagradáveis que pudessem surgir nos balanços futuros do Lehman. "O Tesouro americano entendeu que jogar roleta-russa com o sistema era a melhor opção. Logo saberemos se

entre os principais problemas hoje dos Estados Unidos

TAXA DE DESEMPREGO

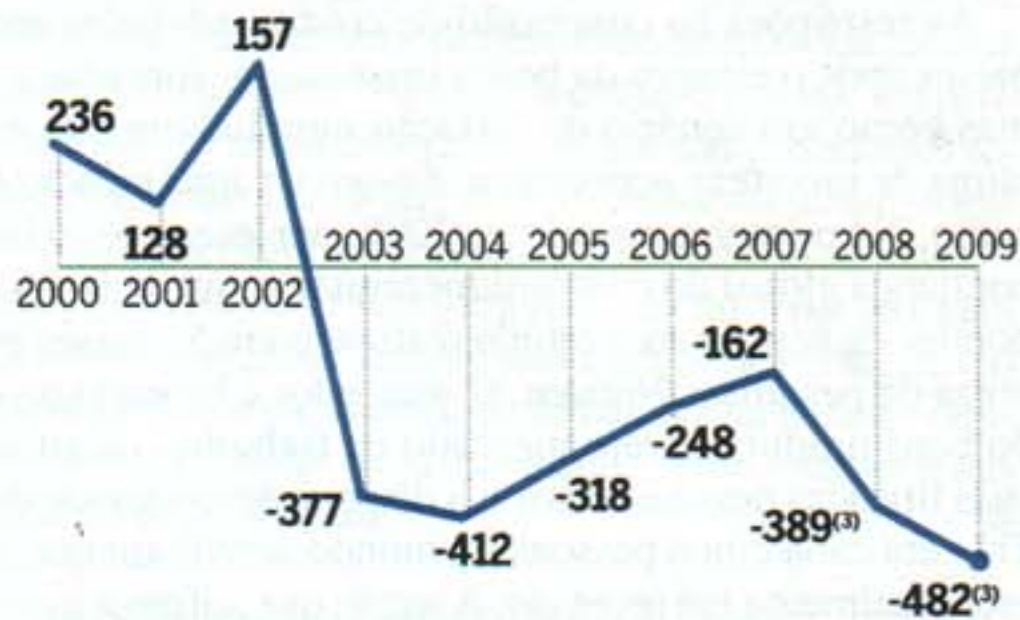


INFLAÇÃO

(evolução da taxa em 2008)



CONTAS PÚBLICAS (em bilhões de dólares)



(1) Estimativa (2) Em julho (3) Projeção Fontes: Bureau of Labor, FMI, U.S. Census Bureau, U.S. Department of Commerce e governo dos Estados Unidos

foram corajosos ou loucos”, escreveu o economista Paul Krugman, colunista do jornal *The New York Times*. A maioria dos analistas parece apostar na primeira opção e julgou importante que o governo americano comece — ainda que cautelosamente — a fazer com que os excessos cometidos no passado sejam pagos, como no caso do Lehman. Depois do pedido de concordata, parte dos ativos do Lehman acabou comprada pelo banco inglês Barclays, por 1,75 bilhão de dólares. “No curto prazo, a decisão do Tesouro americano de não socorrer o Lehman pode gerar turbulências, mas, no médio prazo, a decisão é salutar”, diz o economista José Alexandre Scheinkman, da Universidade Princeton. “Boa parte do que vivemos hoje decorre da decisão no passado de socorrer quase todos os bancos com problemas.”

ISSO NÃO SIGNIFICA, CLARO, QUE AS AUTORIDADES monetárias não tenham espaço para agir no intuito de controlar os ânimos. Logo após os mais recentes capítulos da crise financeira, os bancos centrais do mundo inteiro entraram em ação, injetando um grande volume de recursos nos mercados. O Fed iniciou a onda, colocando na praça cerca de 70 bilhões de dólares. Foi seguido pelo Banco Central Europeu (99 bilhões de dólares) e por seus pares asiáticos (17 bilhões de dólares). Considerando-se um momento de extrema volatilidade, como o atual, as reações do mercado podem oscilar de um extremo a outro em poucos dias, dependendo do desenrolar da crise. Depois do anúncio do pedido de concordata do Lehman Brothers, os investidores apresentaram uma interpretação bastante pessimista da situação. Na segunda-feira negra, Wall Street viveu seu pior dia desde os ataques terroristas de 11 de setembro. Na Europa e na Ásia, as quedas também foram muito fortes. “Não há nenhuma dúvida de que isso está perto de superar tudo o que já vimos, e ainda está longe de se resolver”, afirmou Alan Greenspan, ex-presidente do Fed.

Por serem os epicentros da crise, os mercados financeiros e imobiliários são os que acumularam as maiores perdas até agora. Segundo um estudo da Comissão Europeia, os bancos de todo o mundo registraram nos últimos meses prejuízos de mais de 500 bilhões de dólares. No setor de construção civil dos Estados Unidos, estima-se que 557 000 trabalhadores tenham sido demitidos desde o final de 2006 até hoje — sendo que as maiores baixas estão concentradas no último ano. Na Espanha, onde essa área já teve reduzidos 20% de sua força de trabalho no passado recente, a previsão é que ocorram algo entre 600 000 e 800 000 novas demissões até o fim de 2009.

As restrições na concessão de crédito adotadas em vários países após o estouro da bolha imobiliária, somadas a problemas como um cenário de inflação mundial em alta e o atual clima de incerteza econômica, devem ter um impacto no consumo. Na primeira metade de 2008, por exemplo, o índice de confiança global do consumidor registrou queda de 94 para 88 pontos, de acordo com estudo realizado em 51 países pela empresa de pesquisas Nielsen. O indicador é baseado na opinião do consumidor sobre o mercado de trabalho, na situação de suas finanças pessoais e em sua disposição em gastar dinheiro. Três em cada cinco pessoas no mundo acreditam que seu país está atualmente em recessão. A nação que sofreu a maior baixa na confiança foram os Estados Unidos.

Em ritmo mais lento

De acordo com as projeções do FMI, a maioria das 50 principais economias mundiais vai apresentar uma redução em seu ritmo de crescimento em 2008





Há um consenso entre os principais especialistas de que o ciclo de crescimento mundial sofrerá uma interrupção. A situação é grave, mas não é sequer parecida com o pandemônio provocado pelo crash da bolsa de Nova York em 1929, como querem alguns críticos mais apressados. Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), a maioria das 50 principais economias do mundo apresentará uma redução em seu crescimento (*veja quadro ao lado*). Com isso, o ritmo de expansão da economia global, que em 2007 foi de 5%, irá decair para 4,1% em 2008 e 3,9% em 2009. Tecnicamente, o FMI define como recessão um crescimento mundial da taxa de 3% ou menos. Ou seja, mesmo diante das perspectivas ruins, a economia global ainda estaria longe da recessão. “O foco agora precisa ser o ano de 2009, que será muito difícil. Pode haver uma recuperação, mas ela não vai acontecer antes de 2010”, afirmou a EXAME Nouriel Roubini, professor de economia da Universidade de Nova York e ex-assessor da Presidência dos Estados Unidos durante o governo de Bill Clinton.

Existem dois cenários possíveis para o desdobramento da crise. Na hipótese mais aceita entre os especialistas, a economia global deve retomar o crescimento em 2010, cravando uma taxa de evolução próxima a 5%. Ou seja, ela se traduziria em dois anos de crescimento fraco e depois a vida retornaria ao normal. Essa crença está baseada na aposta de que os setores da economia que apresentam as maiores perdas devem iniciar uma recuperação ao longo de 2009. Uma estimativa feita por especialistas da Wells Capital Management, gestora americana de investimentos, mostrou que 94% da economia dos Estados Unidos cresceu 5% no ano passado, enquanto os problemáticos mercados de imóveis e de automóveis decaíram 20% no período. Dessa forma, acreditam os autores do relatório, o cenário recessivo pode se reverter caso esses setores comecem a reagir.

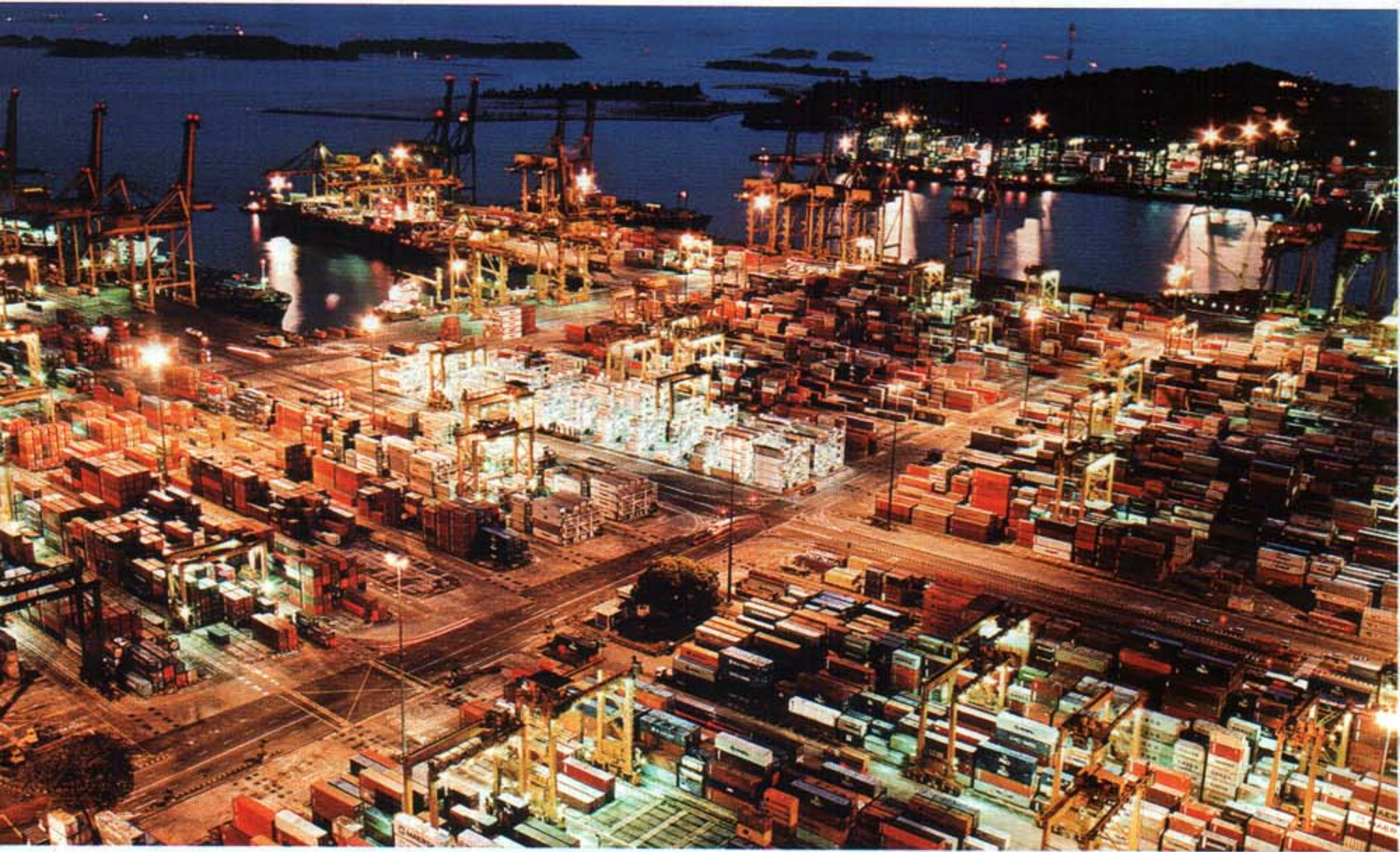
Os analistas mais pessimistas, no entanto, lembram que a atual crise tem demonstrado, ao longo dos últimos meses, uma capacidade de derrubar continuamente as previsões otimistas. “Os preços dos ativos continuam baixando, os prejuízos continuam crescendo e a taxa de desemprego acaba de marcar a maior alta dos últimos cinco anos”, afirma Paul Krugman. O principal temor do mercado — citado recorrentemente nas mesas de operações durante os dias mais tensos — é o da chamada “crise sistêmica”. Numa crise financeira sistêmica, a quebra de instituições importantes espalha pânico entre os investidores, o que gera um efeito dominó sobre o restante do mercado, colocando em risco o sistema como um todo.

Outro debate suscitado pela crise atual é sobre como ela irá atingir os países emergentes. Sabe-se que a economia mundial hoje depende menos do desempenho das nações mais desenvolvidas, o chamado grupo do G7 (*veja gráfico na pág. 29*). Mas é

também verdade que, numa crise que assola gigantes como Estados Unidos, Japão e Europa, não há como o resto do mundo escapar incólume. No Brasil, o reflexo desse cenário já está sendo sentido (*veja reportagem sobre a situação do Brasil frente à crise na pág. 22*). No primeiro semestre, as exportações brasileiras diminuíram 4,5% para a Europa e 8,5% para os Estados Unidos. Mesmo assim, no período, as exportações totais do Brasil cres-

Comércio em Londres, na Inglaterra: consumidores perderam a confiança nos rumos da economia





ceram 28,4%. Os motivos da alta foram vendas acima da média para clientes da China, da América Latina e da África. Segundo as projeções do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, as exportações devem diminuir de ritmo nos próximos meses, mas, mesmo assim, o país deve fechar 2008 com alta de 22% nessa área em comparação com o ano passado. “Nem os Estados Unidos nem a Europa terão condições de aumentar a compra de produtos brasileiros por causa da crise mundial. Isso vai tornar nossas vendas externas mais dependentes de mercados como o da China”, afirma André Luiz Sacconato, economista da consultoria Tendências.

Um dos fatores que podem tornar menos ou mais penosa a travessia dos emergentes por este período turbulento de crise será o comportamento do gigante asiático. A exemplo dos demais países, a economia chinesa também sofrerá uma redução de crescimento — no caso, da taxa de 11,9% registrada em 2007 para cerca de 9% estimados para 2008. A dúvida é o que ocorre a partir de agora. “Antes da crise atual, já era esperada uma redução do crescimento do país. O problema é se houver uma desaceleração mais acentuada, abaixo de 8%”, diz Masamichi Adachi, economista sênior do banco de investimento JPMorgan em Tóquio, no Japão. A China depende muito das regiões mais afetadas — quase 40% das vendas externas vão para Estados Unidos e Europa —, e as exportações para essas regiões estão perdendo o fôlego. Se a tendência de queda no volume do comércio com o

Porto de Xangai: problemas no fluxo de exportações para Europa e Estados Unidos

mundo rico continuar ao longo de 2009, espera-se que a China tente compensar vendendo mais a outros parceiros, em especial os grandes do mundo emergente. “A China já exporta volumes grandes para economias emergentes como o Brasil. Isso deve aumentar ainda mais daqui para a frente”, afirma Katherine Terrell, especialista em países em desenvolvimento da escola de negócios Stephen M. Ross, da Universidade de Michigan.

Além de buscar maior diversidade de parceiros comerciais, o governo de Pequim atua no momento para criar outros antídotos contra uma desaceleração mais forte de sua economia. Até pouco tempo atrás, as autoridades chinesas buscavam meios de refrear o consumo interno por causa do medo de a inflação sair do controle. Agora, a tática se inverteu. O inimigo número 1 passou a ser o crescimento econômico baixo — entendido como baixo, no ambiente chinês, qualquer cifra menor do que 8%. Após a segunda-feira negra dos mercados, o banco central da China cortou a taxa básica de juro de 7,47% para 7,2%. Foi a primeira vez que isso aconteceu nos últimos seis anos, e o movimento teve como objetivo estimular o consumo interno. Outra arma que o governo de Pequim tem em mãos é uma reserva de 2 trilhões de dólares. Um dos destinos de parte desse dinheiro já está decidido. Segundo reportagem do jornal *The Washington Post*, cerca de 180 bilhões de dólares serão usados para a construção

JOCK FISTICK/LANDOV

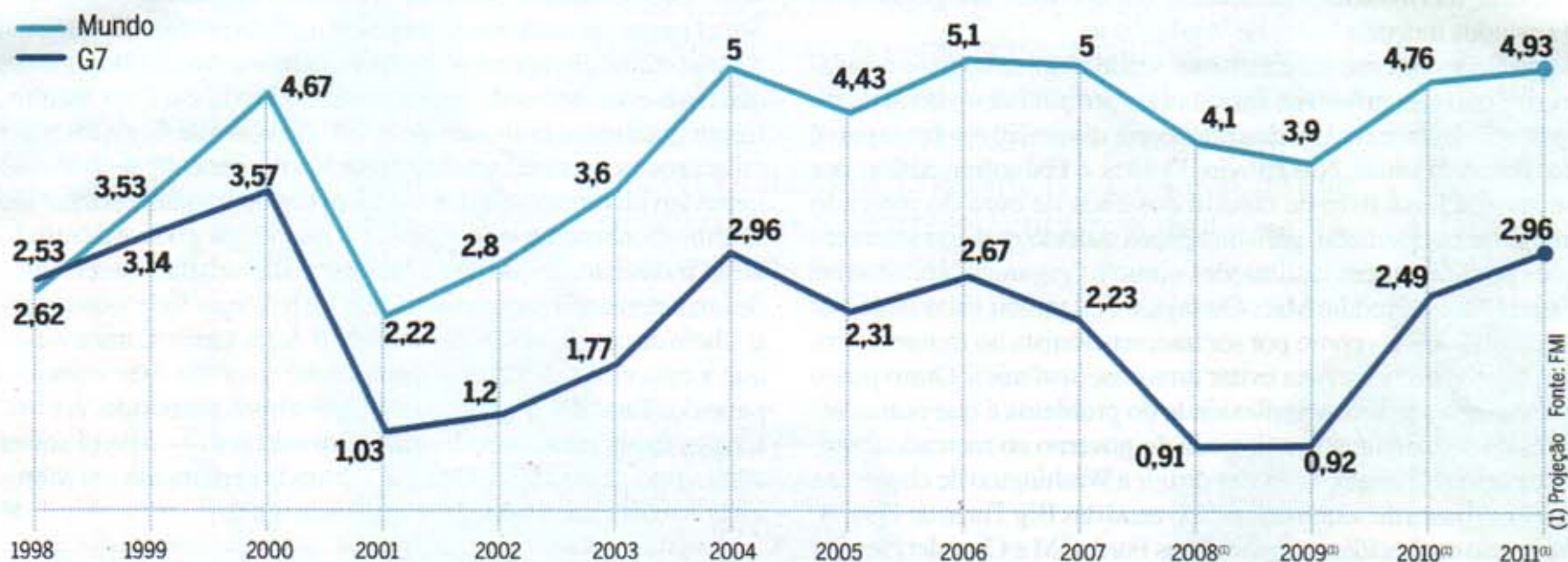


Reunião do Banco Central Europeu: pacote financeiro de emergência para estancar os efeitos da crise

Evolução diferente

Historicamente, a performance dos países que compõem o G7 (Estados Unidos, França, Canadá, Reino Unido, Alemanha, Itália e Japão) sempre ditou o ritmo do restante da economia mundial. Nos últimos anos, porém, essa influência diminuiu

Crescimento do PIB (em %)



de novos grandes projetos de infra-estrutura, priorizando a área devastada por um terremoto na província de Sichuan, ocorrido em maio. “Investimentos de grande porte dos chineses movimentam toda a economia mundial e beneficiam diretamente empresas brasileiras, como a Vale”, afirma Sacconato, da Tendências. “Geralmente, esses projetos de infra-estrutura demandam muitas commodities, e o Brasil é um dos grandes exportadores.”

Independentemente do prolongamento e do desfecho da crise, já é possível vislumbrar algumas mudanças inevitáveis no cenário mundial provocadas pelos percalços dos países desenvolvidos. Nos Estados Unidos, onde a economia virou o tema mais importante no debate na corrida presidencial entre o democrata Barack Obama e o republicano John McCain, começa a crescer um sentimento antiglobalização baseado na crença de que os estrangeiros estão roubando os mercados e os empregos dos americanos. Não por acaso, o candidato democrata, Barack Obama, fala em rever alguns dos acordos de livre comércio dos Estados Unidos, como o Nafta. Outra de suas bandeiras para tirar a economia do atoleiro é promover uma grande redução de impostos para a classe média. Com isso, o candidato democrata acha que as famílias poderiam voltar ao consumo. O republicano McCain fala também em promover uma reforma tributária. A diferença é que a mudança beneficiaria principalmente as empresas do país, com a adoção de uma redução gradativa da alíquota, dos atuais 35% para 25%.

SEGUNDO O TAX POLICY CENTER (Centro de Política Fiscal), um dos mais respeitados núcleos americanos privados de estudos e estatísticas sobre impostos, as propostas de Obama aumentariam o déficit fiscal dos Estados Unidos, adicionando 3,3 trilhões de dólares ao saldo da conta em uma década. As de McCain teriam um efeito ainda pior — 4,3 trilhões de dólares a mais no mesmo período. Falar no aumento do déficit das contas públicas nos Estados Unidos neste momento é uma coisa preocupante. O desequilíbrio deve saltar dos 160 bilhões de dólares registrados no ano passado para uma cifra próxima a 400 bilhões até o final deste ano (veja quadro na pág. 25). A estimativa é que, no ritmo atual, ele pode se aproximar de 500 bilhões de dólares em 2009. “Quase todos os políticos prometem mais do que podem entregar. Com Obama e McCain a coisa não é muito diferente”, afirma Ron Haskins, da Brookings Institution, um dos mais antigos centros de estudos independentes de Washington.

As lições da crise parecem estar sendo absorvidas mais rapidamente onde os prejuízos foram mais profundos — ou seja, no mercado financeiro. Um dos pontos em discussão é sobre o papel dos bancos centrais. Nos Estados Unidos, o Fed sofreu críticas por permitir a farra livre de crédito nos anos de ouro do mercado imobiliário. E também ganhou apupos quando realizou intervenções para favorecer instituições como as gigantes hipotecárias Fannie Mae e Freddie Mac. Ou seja, o Fed tomou vaias tanto por ser liberal demais como por ser intervencionista no momento em que injetou dinheiro para evitar uma crise sistêmica. Outro ponto que dá uma idéia da complexidade do problema é que outros setores da economia, ao ver a ajuda do governo ao mercado financeiro, também começaram a se dirigir a Washington de chapéu na mão, em busca de socorro. É o caso atual das Big Three de Detroit, como são conhecidas as montadoras Ford, GM e Chrysler. Segundo o jornal inglês *Financial Times*, elas estão pleiteando com o



Fábrica da Toyota, no Japão: governo do país divulgou plano de emergência para reativar a economia

governo um socorro de 25 bilhões de dólares na forma de um empréstimo a taxas camaradas para reequipar as fábricas nos Estados Unidos. Por ora, o governo americano tem resistido.

Para muitos especialistas, o colapso de gigantes como o Lehman Brothers e o Merrill Lynch pode representar o fim da independência dos bancos de investimento. Baixada a poeira da crise, o Fed deve fechar o cerco, forçando essas instituições a elevar o grau de segurança e de transparência quanto ao lastro das operações, o que vai diminuir os lucros mas também o nível de incerteza sobre os ativos negociados. “Os reguladores parecem finalmente dispostos a fazer Wall Street pagar por seus erros”, afirmou o *The New York Times*, num de seus editoriais, após a segunda-feira negra. Muitos dos bancos que mais estão sofrendo agora, como o Merrill e o Bear Stearns, foram duramente criticados pela falta de controle de riscos e por criar produtos extremamente complexos, como os pacotes que juntavam hipotecas saudáveis com as contaminadas. “Ainda não se sabe exatamente o que virá, é o que todos estão discutindo neste momento. A questão é que, necessariamente, precisamos de uma regulamentação mais rígida”, diz Sérgio Vale, economista-chefe da consultoria econômica MB Associados. É improvável que a concessão de crédito barato volte a ser tão livre como no passado. Também o volume de empréstimos permitido às instituições financeiras — a chamada alavancagem — deverá sofrer algum tipo de restrição. Ou seja, o mundo certamente vai sobreviver a mais essa. Mas nunca mais será igual. ■

Com reportagem de Tiago Maranhão

Faça o melhor negócio também
na hora de escolher a roupa.

Parcela mínima de R\$ 30,00. Sujeito à aprovação de crédito. Promoção válida de 19/9/2008 a 5/10/2008 ou até o final do estoque.

Tudo com preços incríveis.

Quinzena Social

Festival
de ternos

a partir de
R\$ 99,95

Festival
de camisas

a partir de
R\$ 29,95

Festival
de calças

a partir de
R\$ 39,95

Festival
de sapatos

a partir de
R\$ 59,95

Tudo em até
12x
sem juros no
Cartão Colombo.


Colombo
o estilo que conquista

Mais de 150 lojas em todo o Brasil.
Promoção válida também na loja virtual: www.camisariacolombo.com.br

MAIS UM TESTE PARA MEIRELLES

Em meio ao vendaval nas finanças, cabe ao presidente do Banco Central — maior responsável pelo controle inflacionário e homem forte da economia — acalmar os mercados e manter o país fora da confusão

ANGELA PIMENTA

Corria o ano de 2002 quando, às vésperas da eleição de Luiz Inácio Lula da Silva à Presidência da República, as cabeças coroadas de Wall Street se perguntavam o que aconteceria com o resto do planeta se o Brasil quebrasse. Por se tratar de uma grande economia emergente, temia-se que um calote tupiniquim viesse a contagiar os mercados, gerando uma crise de proporções mundiais. Como se sabe, o Brasil não quebrou — e hoje se vê numa situação quase inversa à de seis anos atrás. Mesmo em face do furacão global que há um ano vem varrendo o mundo, o país tem vivido um cenário de relativo conforto, com inflação controlada e crescimento econômico superior a 5%. Mas, diante da deterioração da crise — que nas últimas semanas derrubou algumas das principais instituições financeiras americanas, turvou de vez o cenário nas economias desenvolvidas e começa a ameaçar o crescimento econômico asiático, sobretudo o da China —, a pergunta agora é contrária à que se fazia seis anos atrás: será que desta vez o mundo vai derrubar o Brasil? “Acho que vamos escapar dessa, mas é preciso lembrar que uma crise nos Estados Unidos não é boa para ninguém”, disse o presidente do Banco Central, Henrique Meirelles, em entrevista exclusiva a EXAME. “Não po-

demos evitar que a crise externa crie dificuldades para o país, mas estamos trabalhando para que os efeitos sejam os menores possíveis” (veja entrevista na pág. 38).

Dono de uma determinação férrea, que lhe garante credibilidade perante os mercados tanto no Brasil como no exterior, o goiano Meirelles desponta — em especial nestas horas de incerteza — como o principal guardião da economia brasileira. Em meio à tempestade mundial, ele é tido como o maior responsável pela combinação de crescimento e estabilidade econômica, uma proeza inédita na história recente do país. Será novamente posto à prova. Quando os mercados tremem, cabe aos presidentes de bancos centrais a missão de acalmar os ânimos e recolocar o mínimo de racionalidade no dia-a-dia da economia. Profundo conhecedor do sistema bancário americano — trabalhou por quase três décadas no BankBoston, onde chegou a ser presidente mundial —, não lhe falta experiência para avaliar os movimentos atuais. E dá indicações de que as turbulências à frente não devem ser nada agradáveis. “A situação é muito difícil. O grande desafio das autoridades americanas é ‘desentupir’ os canais de crédito e não repetir o que aconteceu no Japão nos anos 80”, diz Meirelles, referindo-se à crise que assolou o sistema bancário da segunda

À prova de crise?

Com a estabilidade da moeda preservada, a economia brasileira ficou mais forte de 2003 para cá



(1) Dados de agosto de 2008 (2) Acumulado em 12 meses (3) Até agosto (4) Considerado apenas o primeiro trimestre (5) Previsão (6) Para 2008, foi considerado o acumulado em 12 meses até julho

Fontes: BC, IBGE e Ipeadata



GERMÃO LÜDERS

Meirelles:
aos olhos
do mercado,
ele é quem
comanda
a economia
brasileira

maior economia do globo e que deixou como legado um país que nunca mais recuperou o brilho.

Os efeitos da crise no Brasil dependem, em grande parte, da intensidade da turbulência nas próximas semanas. Já está nítido que o país tem hoje muito mais força do que em situações semelhantes do passado. “A economia brasileira está hoje bem preparada para enfrentar choques externos”, diz o economista Paulo Leme, diretor de pesquisa de mercados emergentes do banco de investimento Goldman Sachs. “Tem reservas altas, é credora externa líquida e não tem dívida dolarizada.” Além dessa notável coleção de trunfos, o país conta também com o recém-conquistado grau de investimento, uma espécie de atestado de bom pagador perante o mercado. Outro ponto importante é a robustez do sistema financeiro brasileiro. Diferentemente da maioria dos bancos americanos, os brasileiros não têm problemas de caixa e a expansão do crédito por aqui se dá de forma rápida, porém mais cautelosa. Reunidos, esses fatores certamente ajudarão a economia brasileira a amortecer o choque que vem do mundo rico.

Por outro lado, não há como ignorar os efeitos que uma desaceleração mundial de grandes proporções, somada ao encolhimento repentino do apetite dos investidores pelo risco, poderia causar ao país. De saída, o Brasil deve sofrer o impacto negativo causado pela fuga de capital especulativo da bolsa de valores, pela desaceleração da entrada de capital externo para investimentos de longo prazo e pela queda no preço das commodities, como o minério de ferro e os produtos agrícolas. “Essas mudanças deverão levar a uma freada na economia brasileira, que irá crescer menos em 2009”, diz o economista Gustavo Loyola, ex-presidente do BC. “Mas o Brasil não está no olho do furacão e só será atingido fortemente se a crise global tomar dimensões ainda mais alarmantes.” Os mais pessimistas, como o economista americano Nouriel Roubini, que em 2007 previu a crise do *subprime*, acham que o Brasil escapará da recessão no próximo ano, mas terá de se contentar com um crescimento de 2%. A maioria dos analistas ainda espera uma taxa de expansão superior a 3% em 2009.

Uma mudança que deve ser percebida no curto prazo pelas empresas brasileiras é a piora no ambiente internacional de crédito. A dificuldade de captação lá fora já vinha aumentando, mas isso deve se acentuar a partir de agora. E mesmo empresas sem acesso ao mercado internacional também devem sentir o aperto, já que elas recorrem aos bancos locais na hora de pedir financiamento — e também eles sofrem com o enxugamento. As captações no mercado de capitais, por meio de lançamento de ações e debêntures, ficam mais difíceis enquanto a calma não retornar. A dificuldade de obter dinheiro pega muitas empresas em fase acelerada de investimentos — que, dependendo do desenrolar dos acontecimentos, podem ser retardados. As rolagens de dívidas ficam, no mínimo, mais caras. E o pior em momentos como o atual: mesmo empresas de alta qualidade podem encontrar obstáculos, ainda que momentâneos, no acesso ao mercado, já que muitas vezes a racionalidade se perde em meio à confusão.

A despeito desses problemas, é notável a força atual da economia brasileira. Em boa medida, o clima de bonança que o Brasil vem usufruindo é fruto da política monetária austera — e por vezes impopular — praticada pelo Banco Central. Apesar de sofrer o “fogo amigo”, a constante tempestade de críticas feitas por parte do PT, por membros do próprio governo e pelos chamados

Sucessão de provas



JANEIRO

Lula e Meirelles tomam posse em meio à desconfiança do mercado. Diante da expectativa negativa, Lula se compromete a manter a autonomia do BC. Em sua primeira ação, Meirelles aumenta os juros em 0,5%



JUNHO

O governo começa a conquistar a confiança do mercado. A economia entra em recuperação e o Banco Central inicia um corte progressivo da taxa de juro básica, a Selic

ABRIL

A série de cortes dos juros iniciada no ano anterior soma 10,5 pontos percentuais, reduzindo a Selic a 16%

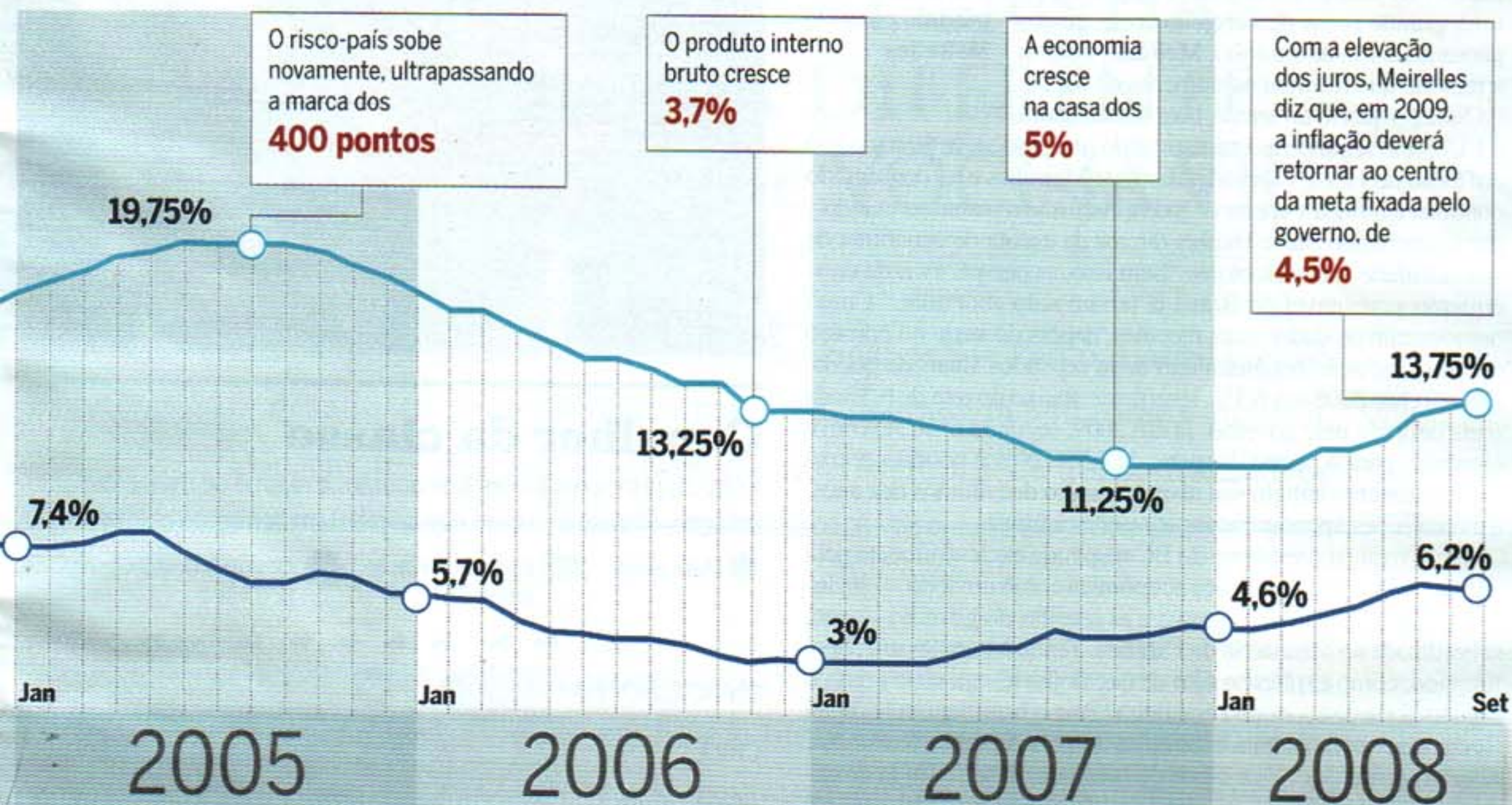
JULHO

Começa o período mais difícil da gestão Meirelles, que é fustigado pelo PT e por denúncias de sonegação de impostos. O PSDB exige a demissão do presidente do BC, mas Lula sai em sua defesa, dizendo que as acusações são “futricas”

SETEMBRO

Mesmo sob críticas, o Copom retoma a elevação da Selic para conter o aquecimento excessivo da economia

Em seus quase seis anos à frente do Banco Central, Henrique Meirelles tem convivido com altos e baixos da economia e com pressão política constante — e vem sendo hábil na gestão dos juros para manter a inflação sob controle. Agora, seu novo desafio será lidar com a mais grave crise mundial desde os anos 30



JULHO

Explode o escândalo que culmina com a renúncia de **José Dirceu**, então ministro-chefe da Casa Civil. A Selic chega a 19,75% e o risco-país sobe novamente



PAULO LIEBERT/AE

MARÇO

Apesar da turbulência causada pela renúncia de **Antônio Palocci** e da posse de Guido Mantega na Fazenda, a inflação segue em queda e o BC continua a cortar a Selic



BETO BARATA/AE

NOVEMBRO

Lula se reelege num clima de relativa calma. O ano fecha com um crescimento do PIB de 3,7%

OUTUBRO

Mesmo com o estouro da crise imobiliária nos EUA, o Brasil vive um clima de bonança, com **a economia crescendo** na casa dos 5%. Mas a inflação dá sinal de vida e o BC interrompe a sucessão de cortes dos juros



LIA LUBIAMBO

ABRIL

A **inflação dos alimentos** e a escalada do preço do petróleo realimentam temores no mundo. A reação do BC é aumentar os juros em 0,5%, abrindo novo ciclo de aperto monetário



APPHOTO

SETEMBRO

Diante da piora da crise internacional e do aumento de 8,5% no consumo doméstico, o Copom volta a aumentar a Selic — agora para 13,75% ao ano

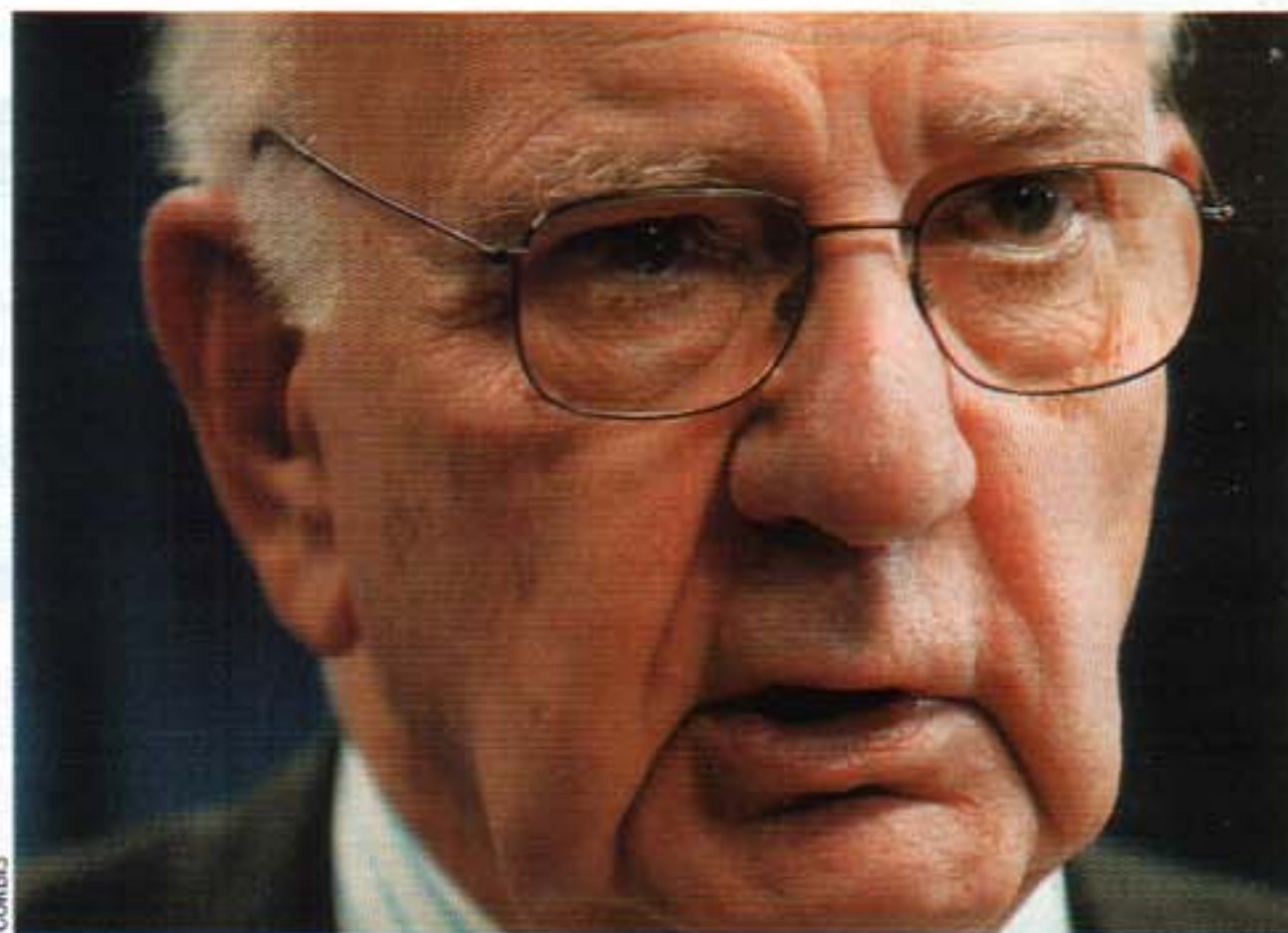
economistas desenvolvimentistas, como Del-fim Netto e Luiz Gonzaga Belluzzo, o Comitê de Política Monetária (Copom), do BC, que é presidido por Meirelles, não tem hesitado em elevar os juros para deter a inflação. No dia 10 de setembro, sentado à cabeceira de uma grande mesa de cerejeira, com gestos pausados e voz de barítono, Meirelles liderou a reunião que resultou no aumento de 0,75% na Selic, o quarto do ano. A taxa básica agora é 13,75% e, segundo as estimativas do mercado, deve fechar o ano em torno de 15%. “O grande trunfo de Meirelles é ter conseguido controlar a inflação, apesar de toda a confusão reinante no mundo”, diz o americano Steve Hanke, diretor da escola de economia da Universidade Johns Hopkins. “Sem isso, as perspectivas de crescimento sustentável do Brasil já teriam sido abortadas.” Como demonstram os dados mais recentes, depois do susto no começo do ano a inflação brasileira tem dado repetidos sinais de queda. Deve fechar 2008 em 6,3%, levemente abaixo do teto de 6,5% da meta definida pelo governo. Já em 2009, segundo o BC, ela deve convergir para o centro da meta, de 4,5%. Nesse período, a taxa de investimento atingiu seu nível mais alto dos últimos dez anos, e as projeções apontam novas elevações à frente.

É claro que o presidente do BC responde exclusivamente pela política monetária. A política econômica como um todo — incluídas as decisões sobre os gastos e as receitas do governo — está subordinada ao Ministério da Fazenda. Tendo Meirelles um papel limitado, como explicar o fato de que hoje ele seja visto como o homem forte da economia brasileira? Para o brasilianista Riordan Roett, que acompanha a economia do país desde os anos 60, a resposta é simples: “Aos olhos do mercado, desde a saída do ex-ministro Antonio Palocci criou-se um vácuo de poder que foi ocupado pelo Meirelles. A percepção é que ele está no comando da economia brasileira”. Como as reformas de fundo da economia pararam, prevalece a noção de que a política econômica se resume quase exclusivamente ao combate à inflação. Aliás, muitos cobram no momento atual alguma medida mais firme no front fiscal ou na aprovação de reformas. Enquanto nada disso se materializa, é natural que o presidente do BC se destaque como o principal nome do time de Lula.

Também pesam a seu favor os resultados colhidos na luta contra a alta de preços. Nos pouco menos de seis anos do atual governo, a inflação anual não superou os 10% — isso logo após a crise de desconfiança gerada pela eleição de 2002. Nada mau para um país onde, no começo dos anos 90, a carestia superou a marca dos 2 000% ao ano. Tal desempenho ajuda a explicar a longevidade de Meirelles no cargo. De 1986 a 2008, o Brasil teve cinco presidentes da República — e 28 presidentes do BC. Meirelles é o mais duradouro desde a redemocratização. “Seu grande mérito está na habilidade de isolar o Copom das pressões políticas do governo”, diz Rodrigo da Rocha Azevedo, ex-diretor do BC e sócio do fundo de investimento JGP.

É surpreendente que Meirelles atue com tamanha ortodoxia no manejo dos juros sendo parte de um governo petista. Durante décadas, o PT de Lula defendeu exatamente o oposto do que vem sendo colocado em prática no Brasil de hoje. Mas o presidente do BC só consegue fazer o que faz porque Lula descobriu que a

Paul Volcker, ex-presidente do Fed: atuação implacável com inflação serve de modelo para Meirelles



O melhor da classe

Entre os principais países que adotam o regime de metas de inflação, o Brasil é o único que se mantém dentro do objetivo



(1) Até agosto (2) A UE não estabelece faixa de variação, fixa apenas um número-alvo

(3) A Austrália trabalha com uma faixa de 2% a 3% como alvo Fontes: Boletim Focus, Consensus Forecast, Eurostat, Bank of England, Reserve Bank of Australia e Banco Central de Chile

inflação é o pior que pode acontecer para o bolso das camadas mais pobres da população, justamente onde está seu maior contingente de eleitores. Essa compreensão ajuda, mas não significa ausência de oposição no governo e em parte do empresariado. O primeiro embate de Meirelles ocorreu no começo de 2003, em meio ao primeiro ciclo de aperto monetário do governo, quando um grupo de empresários e deputados petistas pediu sua cabeça a Lula. A fase mais difícil viria em 2004, quando surgiram denúncias de evasão fiscal contra o presidente do BC. Na época, mesmo sob fogo cerrado, ele deu início ao mais longo ciclo de aperto monetário da era Lula até hoje. Graças à intervenção do presidente, conferindo o status de ministro a Meirelles, o processo correu no Supremo Tribunal Federal, que o arquivou três anos depois, alegando falta de provas. Da parte de Meirelles também já houve pelo menos três pedidos de demissão a Lula. O último deles, não confirmado pelo presidente do BC, teria acontecido



Bernanke e Trichet: os dois enfrentam o dilema de baixar os juros para aliviar a economia ou controlar os preços

tária brasileira tornou-se um caso de sucesso. Em plena crise global, os Estados Unidos e a União Européia, as maiores economias do planeta, sofrem com a combinação entre crescimento baixo e alta dos preços, a temida estagflação. Mas o Brasil, como afirmou no mês passado o *The Wall Street Journal*, encontra-se numa posição tão invejável quanto singular. “O passado inflacionário brasileiro é a razão pela qual Meirelles se tornou um dos mais duros dirigentes de banco central”, disse o mais prestigiado diário financeiro americano.

“De longe, no mundo, o banco central que tem ficado à frente da curva é o do Brasil”, disse Michael Gomez, alto executivo do fundo de investimento Pimco, ao *WSJ*. Para efeito de comparação, tome-se o exemplo de dois países que também seguem o regime de metas de inflação: Chile e Inglaterra. No Chile, a meta é de 3%. Mas a inflação acumulada em 12 meses até agosto foi de 9,5%. Na Inglaterra, cuja meta anual é de 2%, a inflação beira os 4%. Nos Estados Unidos, cujo banco central não segue o regime de metas — por ter a missão dupla, e às vezes conflitante, de controlar a inflação e zelar pelo nível de emprego —, a inflação alcançou 4,5%, a taxa mais alta desde 1991.

Recentemente, em outro artigo elogioso a Meirelles, a revista *Newsweek* o chamou de “o domador da inflação, um solitário falcão num mundo dominado por uma mentalidade de pombas monetárias”. Por pombas, leiam-se personagens como Ben Bernanke, presidente do Federal Reserve, o banco central americano, e Jean-Claude Trichet, que dirige o Banco Central Europeu. O prestígio de Meirelles pôde ser percebido em agosto, no jantar de abertura da conferência anual do Fed, realizado em Jackson Hole, no estado de Wyoming, reunindo os principais banqueiros centrais do globo e a nata do mundo acadêmico da área econômica. Meirelles foi convidado a integrar a mesa principal do evento, ao lado justamente de Bernanke e Trichet. Os resultados econômicos também parecem favorecer o brasileiro. Enquanto o Brasil comemora mais um ano de crescimento forte, Estados Unidos e Europa se vêem diante do dilema de aumentar os juros e agravar o risco de uma recessão ou, na tentativa de dar vigor à economia, manter a frouxidão monetária que alimenta a inflação. Como bem definiu William McChesney Martin Junior, primeiro presidente do Fed a gozar de independência formal, nos anos 50, a missão de um banco central consiste em “tirar o jarro de ponche do salão logo no melhor da festa” — ou seja, produzir um arrocho, tornando o crédito mais caro, justamente quando a exuberância (muitas vezes irracional) contagia a atividade econômica. Caso o banco central vacile e não tome as medidas necessárias, mantendo os juros baixos, o risco é a formação de bolhas, como a do setor imobiliário americano, herdada por Bernanke de seu antecessor, Alan Greenspan. Logo, não há como negar que um bom banqueiro central é um estraga-prazeres — e que aumentar os juros significa, quase sempre, comprar briga com a opinião pública e com os políticos. Afinal, ninguém em sã consciência argumentaria que juros altos são uma coisa boa. Seria obviamente preferível ter uma política monetária menos dura — desde que isso não ameaçasse trazer a inflação de volta, comprometendo a prosperidade no longo prazo. “Subir os juros é como ir ao den-

em abril, quando ele teria manifestado a Lula o desejo de deixar o governo em 2009 para concorrer ao governo de Goiás em 2010. Com o repique inflacionário e a necessidade de uma pronta reação do Copom, o assunto acabou murchando.

A propósito, reconheça-se que o próprio Lula — chefe de Meirelles e fiador pessoal de sua permanência no cargo — merece o crédito de manter a política monetária implementada na gestão de Armínio Fraga, último presidente do BC no governo Fernando Henrique Cardoso. Tal política se baseia na combinação de duas ferramentas sofisticadas: o sistema de metas de inflação e o câmbio flutuante. Seguido por dezenas de países democráticos, o sistema de metas ajuda a administrar as expectativas em relação aos preços, indicando que a inflação não sairá dos trilhos. Já o câmbio flutuante permite que o país se proteja de choques externos. Implantada em 1999, quando a inflação brasileira fechou o ano na casa dos 20%, em menos de uma década a política mone-

tista", diz o senador petista Aloizio Mercadante, da ala moderada do PT, que apóia Meirelles na maioria das vezes. "Ninguém gosta, mas o jeito é sentar na cadeira." Em dezembro de 2002, Mercadante foi o portador do convite de Lula para que Meirelles assumisse o BC. Meirelles acabara de se eleger deputado federal pelo PSDB de Goiás, após ter se aposentado da presidência da área internacional do Fleet Bank, que havia incorporado o Bank-Boston. Segundo confessou mais tarde ao próprio Lula, em 1989, ano da primeira candidatura à Presidência do petista, Meirelles estava entre os que diziam que, "se o Lula ganhar, eu vou embora deste país". Mas em 2002, diante das promessas de manutenção da política econômica de FHC, topou o desafio, apesar de saber que não era a primeira opção da lista. O convite só chegou depois que o banqueiro Fábio Barbosa, então presidente do banco ABN Amro Real, e o investidor Pedro Bodin recusaram a oferta.

Assim que Meirelles aceitou o posto, grande parte do PT chiou, manifestando sua decepção. Porém, desde então, ele tem cumprido o que promete. Segundo estimativas da consultoria Tendências, o atual ciclo de arrocho produzido pelo Copom deve frear bruscamente a expansão do crédito, podendo diminuí-lo em até 55 bilhões de reais caso a Selic alcance o patamar previsto de 14,75% no próximo mês de dezembro. É justamente o crescimento do crédito, que tem se expandido rapidamente entre as camadas mais pobres da população, que vem incentivando o consumo doméstico — e, por tabela, a popularidade do governo. Em 2007, a demanda doméstica cresceu 8,5% e deve repetir a dose em 2008. Além do crédito, o aumento da Selic também tem impacto negativo sobre a dívida do governo, gerando, segundo a Tendências, aumento de mais de 15%, ou 16 bilhões de reais, sobre o estoque de 184 bilhões de reais de juros que o governo terá de pagar até o final do ano. Reside nesses dois pontos — o arrocho do crédito e o aumento da dívida pública — o grosso da munição dos opositores de Meirelles. Internamente, a equipe do BC trabalha com a hipótese — não declarada — de começar a afrouxar a política monetária já no primeiro semestre de 2009. Isso, claro, se a inflação continuar se comportando bem.

"O aumento dos juros imposto pelo BC é equivocado e gera um reflexo negativo muito forte para o setor produtivo", diz Paulo Skaf, presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, um dos críticos mais ferozes do Copom. A opinião de Skaf é compartilhada pelo vice-presidente, José Alencar, pelo ministro da Fazenda, Guido Mantega, e pela maior parte do PT, além do grupo de economistas encabeçado por Luiz Gonzaga Belluzzo e Delfim Netto. Nos últimos tempos, Delfim vem chamando a política do BC de "lorotagem". Para ele e Belluzzo, o Copom tem exagerado brutalmente na dose da Selic, ameaçando sabotar o ciclo de crescimento econômico logo agora que o Brasil parece ter decolado para taxas superiores a 3%. Segundo um petista grávido, ao aumentar os juros, "Meirelles está concedendo o 'bolsa banqueiro', penalizando os pobres, que pagam os juros do crediário, para enriquecer ainda mais os bancos, que sempre lucraram neste país". Confrontado recentemente com tal argumento durante uma audiência no Congresso, Meirelles afirmou que a política ortodoxa do BC é "de esquerda". "Expliquei aos presentes que, com a inflação alta, o trabalhador sempre perde, pois as empresas remarcam os preços mais rapidamente do que aumentam os salários." No governo, seu grupo de aliados é formado pelo deputado e ex-ministro

"A CRISE É GRAVE, MAS ESTAMOS PREPARADOS"

Para o presidente do Banco Central, o Brasil usufrui o benefício de uma política que aumentou sua resistência às crises externas

O presidente do Banco Central, Henrique Meirelles, concedeu recentemente uma longa entrevista exclusiva a EXAME. Durante a conversa, em seu gabinete, ele se disse confiante quanto à resistência do Brasil à crise global, defendeu a política de juros altos no combate à inflação e a credibilidade do BC perante o mercado. Meirelles também garantiu que, por enquanto, não pensa em deixar o governo para entrar na política. A seguir, os principais trechos.

Como o senhor vê a deterioração da crise nos Estados Unidos? A situação é muito difícil. A decisão das autoridades americanas de não comprometer recursos públicos para resolver os problemas do Lehman Brothers contrariou a percepção do mercado, criando um desafio de ajuste de posições para o sistema financeiro. Este é um momento da maior gravidade em termos de percepção do risco sistêmico americano. Mas as autoridades americanas estão aumentando as linhas de provisão de liquidez, atuando de forma decidida para evitar que os problemas se agravem. O grande desafio das autoridades americanas é "desentupir" os canais de crédito e não deixar que se repita o que ocorreu nos anos 80 no Japão, cujo sistema financeiro demorou muito até retomar os níveis anteriores de atividade. O Federal Reserve enfrenta o dilema de ter de manter a inflação baixa quando as pressões de preços convivem com atividade fraca.

Que impacto a crise deverá ter sobre o Brasil? Uma crise nos Estados Unidos não é boa para ninguém. Mas o Brasil já usufrui os benefícios de uma política econômica que aumentou sua resistência às crises externas. O fato de o país ser credor externo líquido faz com que, em momentos de crise e depreciação da moeda, a dívida pública caia, ao contrário do que ocorria no passado, quando a depreciação gerava um aumento da dívida pública, que tinha um importante componente externo. Não podemos evitar que uma crise externa crie mais dificuldades, mas estamos trabalhando para que os efeitos sejam os menores possíveis.

Quando a inflação deve voltar para o centro da meta de 4,5%? Acho que será possível já em 2009. No regime de metas de inflação é muito importante a coordenação de expectativas. Esperar até 2010 traria um aumento da persistência inflacionária e um custo maior de levar a inflação à meta no futuro.

Como o senhor responde às críticas de que o aumento dos juros prejudica o crescimento? Dada a história de inflação do Brasil, há certa incompreensão do processo inflacionário. Juro excessivo é o que faz com que a inflação esteja sempre abaixo do piso da meta. A inflação brasileira tem orbitado em torno do centro e do intervalo de tolerância. Logo, não se pode dizer que o juro está alto demais. Além disso, o crescimento é hoje o dobro na comparação com o de outros períodos. A estabilidade tem aumentado, e não diminuído, o crescimento econômico do país.

O senhor tem sido elogiado pela imprensa internacional. O contraste com as opiniões no Brasil o surpreende? Não. O controle da inflação é algo novo no Brasil. Muitos se preocupam com o custo de manter a inflação baixa, mas não têm consciência dos ganhos. Em países com tradição de inflação controlada, a dinâmica é diferente. Nos últimos 40 anos, Cingapura foi um dos

países que mais cresceram no mundo, com inflação média de 1,5%. Lá existe percepção consolidada do valor da estabilidade.

Como o senhor responde às críticas de que os modelos econométricos são imperfeitos na projeção dos juros? Política monetária é algo que se faz com grande defasagem. Eu aluguei há alguns anos uma casa bastante antiga. Quando ligava a torneira de água quente, saía água fria por um tempo. Se insistisse na água quente e girasse mais a torneira, eu iria me queimar. É o mesmo com política monetária: existe o ajuste grosso e o ajuste fino. E quando você começa a aprender a lidar com isso — e marca os graus com que calibra a torneira — ganha eficiência e pode tomar um belo banho no dia seguinte. É preciso acreditar na própria experiência, no que já foi observado em outros países e nos modelos. Quando o BC faz uma previsão, ela deve ser realista e séria. Assim, se ganha e se conserva a credibilidade.

Apesar de ter independência operacional, o BC não tem autonomia formal do governo. Isso limita sua atuação? É uma pergunta complexa. De um lado, não limita, porque a autonomia operacional concedida pelo presidente da República nos permite tomar todas as decisões necessárias. De outro, a falta de base legal gera incerteza sobre por quanto tempo a autonomia será mantida. E isso tem um custo. Os analistas internacionais prevêm que a independência formal possa gerar uma queda nos juros, embora seja difícil saber de quanto.

O Ministério da Fazenda propõe mudar o cálculo das contas públicas — do superávit primário para o superávit nominal. Ao explicitar os gastos do país com juros, isso pode causar constrangimento ao BC? Os dois números são importantes. O superávit nominal mostra a necessidade de financiamento do Estado. O resultado primário mostra o que o governo controla, já que os juros são influenciados por vários fatores macroeconômicos. Espero que a maior divulgação das despesas de juros não seja usada para nos constranger. Seria um desastre. Poderíamos voltar à situação que gerou, entre outras coisas, a hiperinflação. Creio que o Brasil não enfrentará esse retrocesso.

O senhor vai deixar o BC para se candidatar ao governo de Goiás em 2010? Não tenho planos de candidatura agora. A função de presidente do Banco Central é incompatível com planos políticos ou de outra ordem.



FERNANDO DONASCI/FOLHA IMAGEM

Loja de shopping: ampliação do consumo pressiona os preços

países que mais cresceram no mundo, com inflação média de 1,5%. Lá existe percepção consolidada do valor da estabilidade.

Quais as causas do surto inflacionário recente no Brasil? A inflação tem o plano doméstico e o importado. No lado doméstico, o crescimento da demanda é maior que o da oferta. Paralelamente, há um excesso de demanda de recursos naturais no mundo, e isso faz os preços subirem. Mas são preços muito voláteis. Às vezes eles caem e dão a impressão de que a situação se resolveu, mas pode ser apenas uma acomodação. Além disso, a queda das commodities funciona de maneira ambígua. Como o Brasil é um exportador líquido desses produtos, preços menores podem gerar depreciação do câmbio e pressão inflacionária. Existe mui-



da Fazenda Antônio Palocci, pelo ministro do Planejamento, Paulo Bernardo, e pelo ex-ministro da Justiça Márcio Thomaz Bastos, além de contar com certa simpatia da ministra da Casa Civil, Dilma Rousseff — um grupo muito próximo de Lula.

Guardadas as devidas proporções, as decisões do Copom despertam paixão semelhante à escalção da seleção brasileira. Isso acontece porque a definição dos juros envolve tanto ciência — o BC conta com um departamento de pesquisa com 40 técnicos de alto nível rodando periodicamente vários modelos econométricos — como uma parcela de subjetividade. “Política monetária não é uma coisa que se faça só com régua e compasso”, diz Gustavo Loyola, ex-presidente do BC. “A calibragem dos juros no tempo e no espaço tem um quê de arte, e é por isso que a credibilidade do Copom é crucial para a eficácia da política monetária.” Atualmente, além de Meirelles, um autodidata em monetarismo, que se inspira em Paul Volcker, ex-presidente do Fed, o Copom conta com três respeitados economistas: Mário Mesquita, diretor de política econômica do BC, Mário Torós, diretor de política monetária, e Alexandre Tombini, diretor de normas e do sistema financeiro. Dos sete diretores do BC, esses três costumam votar com mais autonomia em relação a Meirelles.

Quando entrou no governo, Meirelles, que nunca havia executado política monetária e tinha poucos conhecimentos teóricos sobre o assunto, seguiu os conselhos de Armínio Fraga e passou a perguntar o que não sabia aos integrantes do comitê. “Ele aprende muito rápido e sabe conciliar visões diversas”, diz Beny Parnes, ex-diretor do BC e hoje diretor do banco BBM. Segundo EXAME apurou com ex-integrantes do comitê, hoje as sessões restritas são

secretariadas por Mário Mesquita. Munido de um laptop, Mesquita se encarrega de editar o breve comunicado que informa ao país sua nova taxa de juro ao final de cada reunião. Nas sessões que decidem a Selic, Meirelles mantém duas prerrogativas: em caso de empate, ele tem direito ao voto de Minerva e pode decidir em que ordem cada um dará sua opinião. Além de uma série de reuniões abertas, Meirelles costuma fazer consultas aos sete departamentos do BC para sentir a temperatura da equipe. “Apesar de deixar clara sua posição, ele estimula o debate”, diz Alexandre Schwartzman, ex-diretor do BC e economista-chefe do banco Santander. “Para um macroeconomista, estar no Copom é como jogar na seleção. É um trabalho mal pago, mas foi a missão mais estimulante que eu já tive.”

Os salários atuais tanto de Meirelles como dos demais diretores do comitê são cerca de 11 000 reais, uma ninharia perto dos holerites e dos bônus praticados no mercado financeiro. Para jovens economistas ambiciosos, integrar o Copom é um passaporte garantido aos melhores postos do sistema financeiro e de organizações internacionais. Mas para Meirelles, que acaba de completar 63 anos, presidir o BC é uma tarefa que talvez apele mais à vaidade. De acordo com especialistas em gestão de fortunas consultados por EXAME, o patrimônio de Meirelles — que não comenta o assunto — situa-se entre 240 milhões de reais (considerando-se que tenha sido um investidor com perfil conservador) e 450 milhões (caso tenha aplicado de forma mais agressiva). Os cálculos baseiam-se na declaração apresentada à Justiça Eleitoral em 2002.

Produção de soja: queda dos preços de commodities pode atrapalhar o Brasil

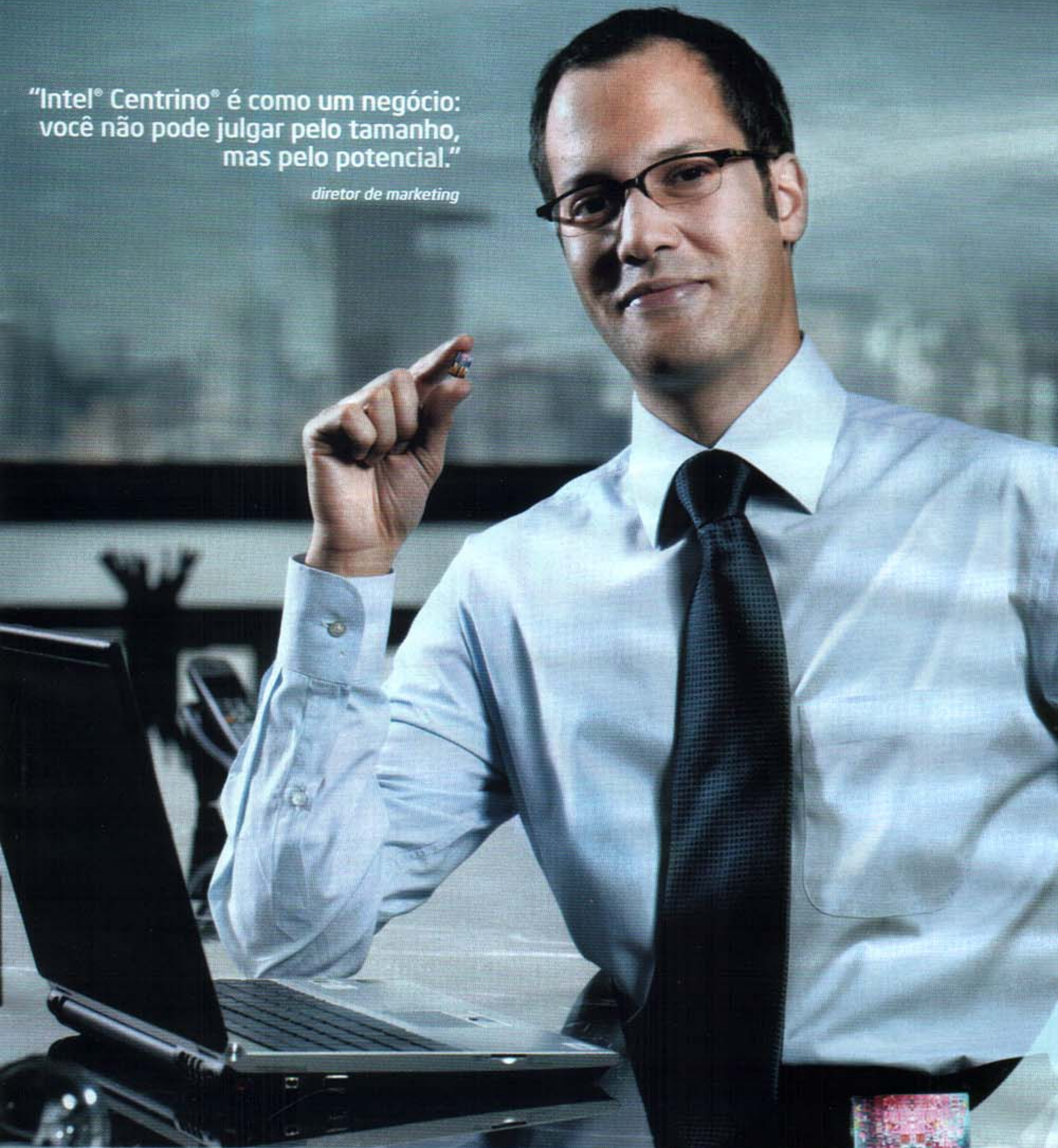
Ninguém sabe quanto tempo ainda irá durar a gestão de Meirelles no BC. Muito se especula sobre suas ambições políticas, em especial seu desejo de governar o estado de Goiás, o que o obrigaria a deixar o posto em outubro de 2009 para cumprir a legislação eleitoral. “Eu não tenho planos de candidatura agora”, diz Meirelles. “A função de presidente do Banco Central é incompatível com planos políticos ou de outra ordem.” Por ora, sua missão se resume a cuidar para que a inflação — praga que arrasou a economia do país no passado e que ainda causa pesadelos nos brasileiros com mais de 35 anos — permaneça apenas como um triste capítulo nos livros de história nacional. Meirelles tem conseguido cumpri-la com competência rara entre seus pares. Em meio a uma crise internacional de proporções tão assustadoras quanto desconhecidas, seu papel como guardião da moeda e homem forte da economia cresce a cada dia. ■

www.exame.com.br

Veja Entrevista exclusiva com Henrique Meirelles, presidente do Banco Central

**"Intel® Centrino® é como um negócio:
você não pode julgar pelo tamanho,
mas pelo potencial."**

diretor de marketing



Sua empresa terá o DOBRO de performance em atividades multitarefa*.

Aumente a produtividade de sua empresa com um notebook com tecnologia de Processador Intel® Centrino®. Maior performance*, maior eficiência no consumo de energia* e conexão wireless com um alcance 2x maior*.

*2008 Intel Corporation. Intel, o logotipo Intel e Centrino são marcas registradas da Intel Corporation ou de suas subsidiárias nos Estados Unidos e em outros países. Todos os direitos reservados. *O desempenho do sistema, a vida da bateria, a economia de energia, a qualidade da alta definição, a reprodução e a funcionalidade de vídeo e o desempenho e a funcionalidade wireless variarão conforme o seu sistema operacional, hardware, chipset, velocidade de conexão, condições do local e configurações de software específicos. As referências ao melhor desempenho dizem respeito a comparações com tecnologias Intel de gerações anteriores. Para obter mais informações sobre desempenho, economia de energia e eficiência de consumo de energia, consulte <http://www.intel.com/products/centrino/index.htm> e <http://www.intel.com/performance/mobile/benchmarks.htm>. (Declaração de isenção de responsabilidade de desempenho de Wireless-N 2x/5x) Alcance até 2x maior e desempenho até 5x melhor com tecnologia opcional Intel® Next-Gen Wireless N ativada por implementações 2x/5x Draft N com 2 streams espaciais. Os resultados reais podem variar com base no hardware, na velocidade de conexão, nas condições de site e nas configurações de software específicos. Consulte <http://www.intel.com/performance/mobile/index.htm> para obter mais informações. Também exige uma conexão com ponto de acesso Wireless N certificado para tecnologia de Processador Intel® Centrino®. Pontos de acesso Wireless N sem conexão com identificador de tecnologia de Processador Intel® Centrino® podem exigir recursos adicionais para melhores resultados de desempenho. Consulte seu fabricante de PC e ponto de acesso para obter mais detalhes.

Sua empresa merece um notebook com Intel® Centrino® / www.nextg.com.br

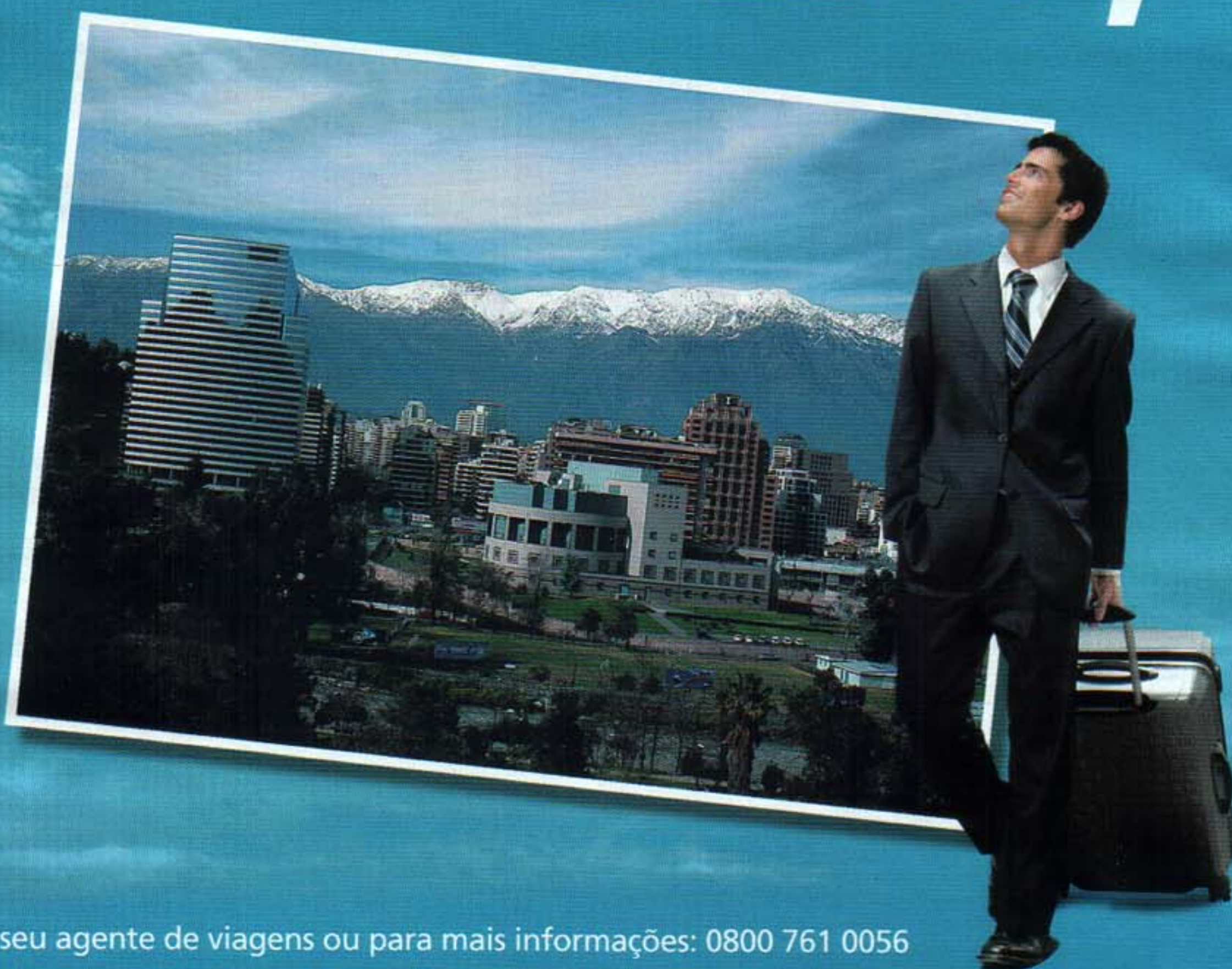


Centrino

Rio - Santiago

5x US\$ 125,

sem juros*



agencia3

Consulte seu agente de viagens ou para mais informações: 0800 761 0056

lan.com

LAN 
O encanto de voar

*Valor integral de US\$ 625, válido somente para compra de passagem aérea. Tarifa válida para ida e volta, com embarque em classe econômica até 01/12/2008, com saídas a partir do Rio de Janeiro. A emissão de passagem aérea deve ser realizada até 7 dias depois de efetuada a reserva. Válida para a estadia mínima de 2 dias e máxima de 12 meses. Sujeita a alteração sem aviso prévio e a disponibilidade de assentos. Não inclui taxas de embarque, segurança e combustível. Financiamentos válidos para os seguintes cartões de crédito: AMEX, Diners, Mastercard e Visa.

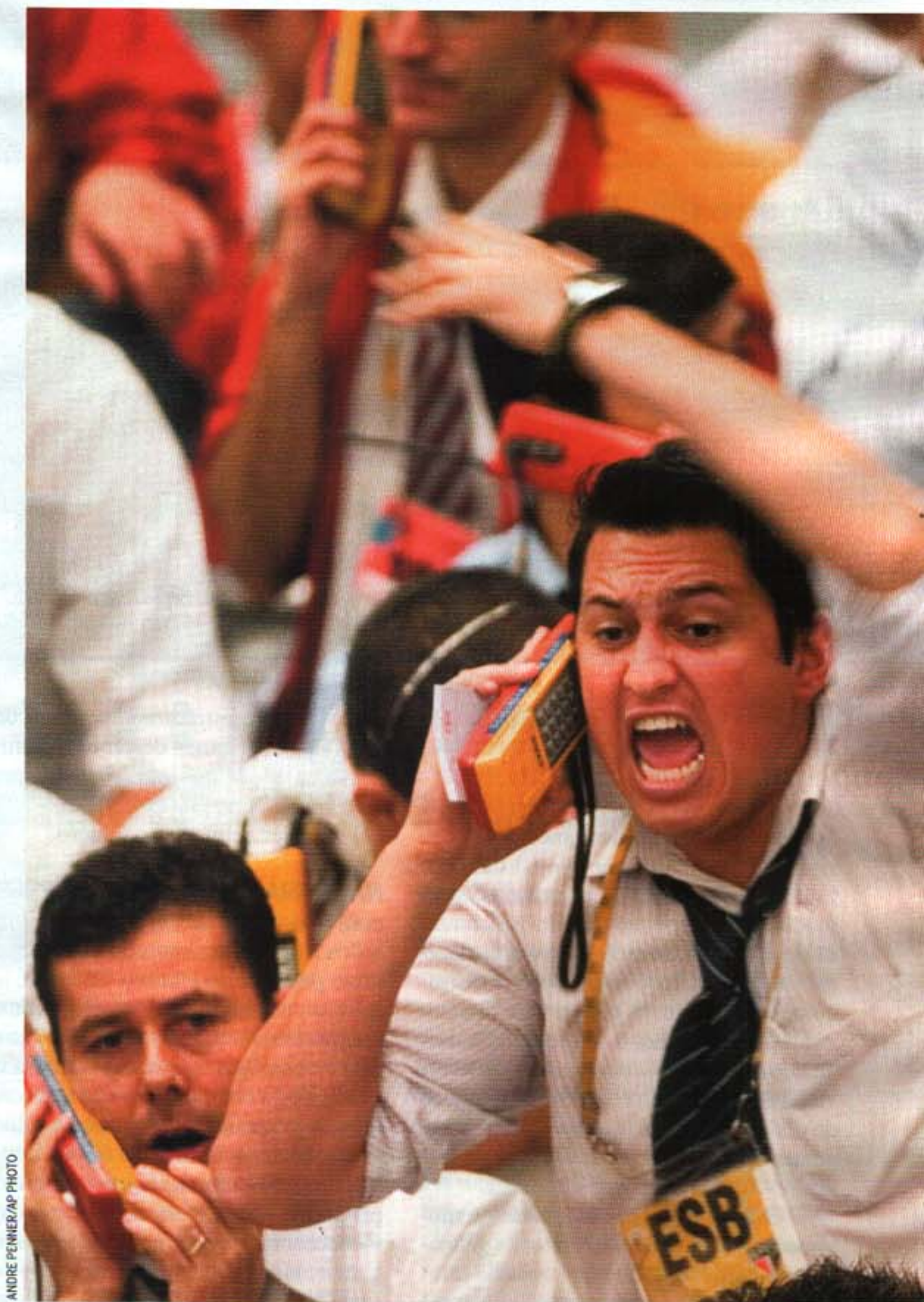
A volatilidade está de volta

A rápida desvalorização do real fez ressurgir um aspecto do câmbio que andava esquecido: a imprevisibilidade, que dificulta o planejamento das empresas

FABIANE STEFANO

A forte turbulência no mercado financeiro nas últimas semanas trouxe de volta um dos velhos fantasmas da economia brasileira: a instabilidade do câmbio. Quem havia se acostumado com a trajetória declinante do dólar frente ao real foi surpreendido por uma reviravolta — a moeda americana se valorizou 16% num prazo de seis semanas. No dia 1º de agosto, o preço do dólar era de 1,56 real. Na segunda-feira 15 de setembro, a moeda americana já era cotada a 1,81 real. A disparada lembrou os velhos tempos em que adivinhar o rumo do dólar era tarefa mais para astrólogos do que para economistas e mostrou uma nova realidade para as empresas do país. E, pelo jeito, a incerteza voltou para ficar por um bom tempo. No mesmo dia em que o dólar era negociado a pouco mais de 1,80 real, o relatório semanal de estimativas do mercado financeiro, divulgado pelo Banco Central, apontava que a moeda americana fecharia 2008 a 1,65 real. “A vida vai ficar mais complicada”, diz Geraldo Biasoto Júnior, diretor da Fundação do Desenvolvimento Administrativo, órgão ligado ao governo do Estado de São

Operadores na BM&F: nova fase de emoção



ANDRÉ PENNER/AP PHOTO

Paulo que acaba de concluir um estudo sobre o impacto do câmbio no setor produtivo. “Num cenário de volatilidade, fica mais difícil para as empresas avaliar corretamente quais são os custos de produção e o valor dos estoques, além de complicar a renegociação de contratos.”

Por que o dólar voltou a subir se as notícias vindas dos Estados Unidos continuam de mal a pior? O movimento é visto pelos analistas como uma reação ao enfraquecimento das economias européia e japonesa — que até então gozavam de uma percepção do mercado melhor que a americana em meio à crise. Resultado: o euro e o iene entraram em queda. “Quan-

forte significa mais receitas em reais no caixa por produto embarcado. E isso é um alívio para quem passou os últimos dois anos perdendo rentabilidade e competitividade frente aos concorrentes internacionais devido à desvalorização da moeda local. Nesse período, boa parte das empresas brasileiras que exportam foi obrigada a se estruturar para viver num ambiente de real forte. Agora, têm oportunidade de colher os frutos do esforço para ganhar eficiência. É o caso da Nokia. A empresa conseguiu ampliar em 180% as receitas com as exportações no primeiro semestre de 2008 em comparação com o mesmo período do ano passado. “Nossa

Romi. “Isso se traduz em produtos mais caros.” A empresa avalia que, conforme os contratos forem vencendo, as correções de preços dos fornecedores vão começar a se materializar.

O fato é que a maioria dos economistas já vinha trabalhando com a hipótese de certo enfraquecimento do real. Na visão de muitos, a moeda brasileira estava exageradamente fortalecida — o que se traduziu em crescente redução no saldo da balança comercial. No primeiro semestre, as importações subiram 51%. Como as exportações não acompanharam, o saldo da balança comercial vem caindo rapidamente. Aliada a um forte fluxo de remes-

Desce e sobe

Há alguns meses, o dólar inverteu a tendência de queda frente ao iene e ao euro. Recentemente começou a se valorizar face ao real



Fontes: Santander e Real

do os mercados se convenceram de que o mundo todo vai sofrer mais com a crise, houve uma correção de preços nas moedas, fortalecendo o dólar”, diz Cristiano Souza, economista do banco Real. Os sinais de desaceleração global também jogaram para baixo os preços das commodities, porque a redução de crescimento deve significar menos consumo. Isso está estimulando os investidores a redirecionar seus recursos para a moeda americana. Além disso, é fato que os novos abalos da economia dos países desenvolvidos têm motivado o retorno às matrizes do dinheiro aplicado nos mercados emergentes — em geral para cobrir os prejuízos nos quartéis-generais.

O Brasil não ficou de fora desse movimento. Dentro do país, claro, há ganhadores e perdedores no novo cenário cambial. Para os exportadores, um dólar mais

operação está estruturada para um dólar de 1,60 real e temos de ser competitivos nesse patamar”, afirma Mauro Correia, diretor da fábrica da Nokia em Manaus. “O que vier acima disso é lucro.”

NA OUTRA PONTA ESTÃO EMPRESAS

com alto índice de componentes importados, que naturalmente sofrem com o novo patamar do câmbio. A Romi, uma das maiores fabricantes brasileiras de máquinas, tem metade de seus custos atrelada a moedas estrangeiras. A empresa vem trabalhando com uma rede de fornecedores que operam com contratos de longo prazo. Mesmo assim, fica sujeita à instabilidade dos mercados de câmbio. “O problema é que, com a alta do dólar, o fornecedor acaba incorporando uma margem de risco cambial no seu preço”, diz Livaldo Aguiar dos Santos, presidente da

para o exterior, essa diminuição deve resultar num déficit de 28 bilhões de dólares no saldo de transações correntes neste ano. É claro que a desvalorização das últimas semanas não reverte imediatamente o rombo das contas externas. Ela marca, no entanto, um novo momento. “Acabou a trajetória monotônica de valorização do real que imperou nos últimos cinco anos”, diz Luis Fernando Lopes, economista-chefe do banco Pátria. Ele calcula que, a partir de 2010, o dólar esteja cotado na faixa dos 2 reais. Outros economistas lembram que a situação atual talvez seja mais normal do que o período de quase estabilidade dos últimos tempos. “Num sistema de câmbio flutuante, é natural que haja oscilações. Faz parte da vida”, afirma Cláudio Haddad, diretor do Ibmecc São Paulo. Seja bem-vindo, então, a uma nova fase de emoções.

O Grupo NotreDame Intermédica
agradece aos seus clientes e
comemora este grande marco:

MAIS DE

3.000.000

DE ASSOCIADOS

Intermédica
1.701.000 vidas
(Plano de Saúde)

Interodonto
949.200 vidas
(Plano Odontológico)

NotreDame Seguros
127.300 vidas
(Seguro Saúde)

RH Vida
261.000 vidas
(Saúde Ocupacional)

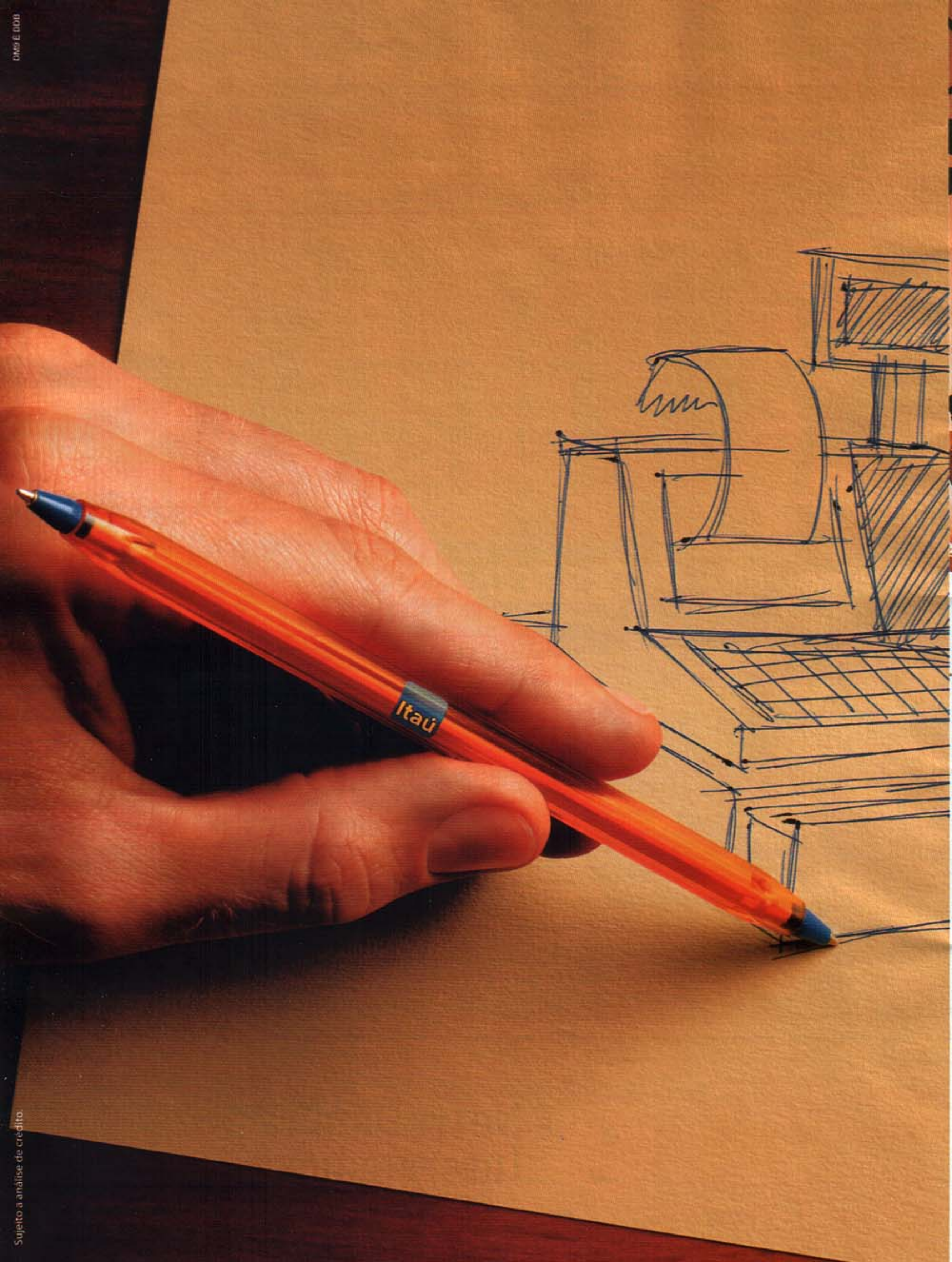
"SUA SAÚDE POR INTEIRO"

Conquistar 3 milhões de associados não foi fácil. Foi preciso muito trabalho, estrutura, solidez e pioneirismo. O nosso grande diferencial foi perceber, antes de todos, que, tão importante quanto a cura, era promover a saúde e prevenir doenças. Por isso, criamos a GESTÃO INTEGRAL DE SAÚDE, que, há 26 anos, nos permite cuidar de SUA SAÚDE POR INTEIRO. E toda essa tradição e qualidade nos credencia a oferecer planos com a melhor relação custo-benefício do mercado. Faça como nossos associados: junte-se ao Grupo NotreDame Intermédica e deixe a gente cuidar da sua saúde por inteiro.



Grupo NotreDame
Intermédica

Soluções em Saúde





**O Itaú é o parceiro
ideal para sua
empresa crescer.**

**Aqui você tem
crédito na medida
certa para planejar
o seu final de ano.**

Com mais capital de giro, você garante o 13º dos seus funcionários, adquire matérias-primas pelo preço à vista ou renova os estoques para atender à demanda de fim de ano. Tudo para você se dedicar ao que sabe fazer melhor: sua empresa crescer. Conheça a agilidade e versatilidade do Capital de Giro Itaú e todos os benefícios feitos para sua empresa. Acesse www.itaubr.com ou fale com o Gerente Itaú.



**feito para sua
empresa**



Galeão:
notas
baixas na
avaliação
para a
Olimpíada
de 2016

O caminho é a privatização

O governo parece finalmente convencido de que essa é a solução para os aeroportos. Agora é preciso encontrar um modelo eficiente para passar a administração à iniciativa privada — e o Galeão será o primeiro teste

MALU GASPAR



CÁSSIO VASCONCELOS/SAMBAPHOTO

O que pode mudar com a concessão

As principais obras necessárias para melhorar o Galeão, o aeroporto internacional do Rio de Janeiro



Revitalização

- Dos pátios de manobra e das pistas
- Dos terminais de carga

Terminal 1

- Reforma das instalações
- Construção de edifício-garagem

Terminal 2

- Conclusão das obras
- Ampliação do edifício-garagem

600 milhões de reais

é o investimento previsto para fazer as reformas no aeroporto

OS NÚMEROS

PASSAGEIROS

Movimento em 2007

11 milhões

Capacidade atual

15 milhões

Capacidade pós-reforma

20 milhões

MOVIMENTAÇÃO DE CARGA

Movimento em 2007

81 000 toneladas

Capacidade atual

270 000 toneladas

RECEITA (em 2007)

278 milhões de reais

PREJUÍZO (em 2007)

166 000 reais

Fonte: Infraero

Os seguidos apagões experimentados por passageiros de avião no Brasil desde 2006 deixaram bem claras a situação precária do setor de transporte aéreo e a necessidade urgente de investimentos na infra-estrutura aeroportuária. Mas foi uma ameaça de apagão no futebol que trouxe à tona a proposta de privatizar os aeroportos, discutida desde 2005 apenas nos bastidores do governo. Na primeira semana de setembro, numa reunião com assessores e ministros ligados ao setor, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva determinou que a administração dos aeroportos do Galeão, no Rio de Janeiro, e de Viracopos, em Campinas, seja concedida à iniciativa privada até o final de 2009. Um novo aeroporto para São Paulo, a ser construído e operado pela iniciativa privada, também está nos planos. Caberá ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) fazer os estudos de viabilidade que fundamentarão os edi-

tais de licitação. A preocupação declarada do presidente é garantir que o Brasil tenha condições de sediar a Copa do Mundo de 2014. A ideia é evitar o constrangimento passado pela Colômbia, que teve de desistir da Copa de 1986 por não ter recursos para as obras de infra-estrutura requisitadas (o campeonato acabou sendo realizado no México). Se realmente forem concretizadas, as concessões poderão funcionar como laboratório de um novo modelo para o setor aeroportuário, que permita ao Brasil escapar de futuros apagões — e sediar uma Copa do Mundo sem correr o risco de um vexame internacional.

O Galeão é hoje uma péssima porta de entrada para uma cidade que pretende ser uma das capitais da Copa de 2014. Os banheiros estão sujos e malconservados. Parte das escadas rolantes e dos elevadores não funciona. Não há vagas suficientes de estacionamento para os visitantes. Os representantes do Comitê Olímpico Internacio-

nal que estiveram no Rio checando a candidatura da cidade a sede da Olimpíada de 2016 ficaram claramente mal impressionados com o que viram. As notas dos 11 itens avaliados no Galeão variaram de 5 a 7,5, enquanto os aeroportos das cidades concorrentes — Madri, Tóquio e Chicago — receberam avaliações entre 8,5 e 9,5. O mau desempenho do aeroporto reflete sua perda de importância nos últimos anos. Até 1985, segundo um estudo feito pelo governo do Rio, o movimento nos aeroportos do estado chegou a ser maior que o registrado em São Paulo. Hoje, a situação se inverteu. O aeroporto de Guarulhos concentra a maior parte dos vôos internacionais, e o resultado é um Galeão subutilizado. Os 11 milhões de passageiros que o aeroporto movimenta por ano representam apenas 60% de sua capacidade total. As projeções da Infraero mostram que, depois de reformado, o Galeão poderia movimentar até 20 milhões de passagei-



ATP PHOTO

ros. Da forma como está, apesar de arrecadar 278 milhões de reais por ano, o Galeão tem altos custos de manutenção e reparo, que sugam todo o lucro de mais de 5 milhões de reais. O resultado, em 2007, foi um prejuízo de 166 000 reais.

Passar o Galeão para a iniciativa privada, de acordo com o governador fluminense, Sérgio Cabral, é urgente tanto para assegurar o sucesso da Copa do Mundo como para ganhar a disputa pela Olimpíada. "A Infraero não tem condições de fazer as transformações de que o Galeão precisa no ritmo necessário", diz Cabral. A estatal prevê gastar 600 milhões de reais até 2010 na reforma dos dois terminais de passageiros e do terminal de cargas. Mas apenas uma pequena parte das obras previstas desde 2007 foi feita. A maioria ainda nem começou. Só para a reforma do Terminal 1 já fracassaram três tentativas de licitação. Nas duas primeiras não houve candidatos. Na terceira, a única empresa que se apresentou foi inabilitada. A conclusão do Terminal 2 ainda está em fase de licitação.

No mundo todo, 45% dos passageiros aéreos viajam a partir de terminais privados, segundo relatório da consultoria Arthur D. Little. A administração privada de aeroportos é adotada em países com economia em estágios de desenvolvimento

tão diferentes como Inglaterra, Argentina, México e Grécia. Para André Castellini, especialista em setor aéreo da consultoria Bain & Company, a maior vantagem da privatização é justamente a capacidade de o setor privado fazer vultosos investimentos com rapidez. "Além disso, desde que bem-feita, a privatização separa bem as responsabilidades do governo das do órgão regulador e da administração dos aeroportos, o que não acontece hoje", diz Castellini. "Isso torna mais fácil a fiscalização." Mas não existe um único modelo ideal. "Todos tiveram seus problemas, que podem nos servir de lição", diz Respício do Espírito Santo Júnior, professor de transporte aéreo da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Na Argentina, os 32 maiores aeroportos passaram às mãos de uma única

**Com folga:
o Galeão
trabalha
com apenas
60% da
capacidade**

**Dados da Infraero
mostram que, dos
67 aeroportos
do país, apenas
dez são lucrativos**

empresa, em 1998. As tarifas subiram, a qualidade dos serviços degringolou e o governo teve de rever os contratos.

Apesar das intenções declaradas pelo governo Lula, ainda vai demorar até que se possa avaliar a eficiência dos modelos propostos para a privatização. Será preciso, primeiro, fazer um estudo de viabilidade que reúna dados básicos, como uma pesquisa de origem e destino dos passageiros, o custo das obras e até mesmo formas de melhorar a gestão. Até onde se sabe, nunca foi feito nada parecido. Essa é a tarefa que o BNDES e a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) terão de cumprir para que um edital esteja pronto até o segundo semestre de 2009. "Primeiro temos de saber quanto valem as concessões, qual a perspectiva de retorno dos concessionários e quanto será necessário investir. Aí, 70% do trabalho estará pronto", diz Marcelo Guarany, diretor da Anac responsável pelos estudos sobre modelos de concessão.

Dados da Infraero mostram que, dos 67 aeroportos brasileiros, apenas dez são lucrativos. Boa parte das críticas à privatização deve-se à justa preocupação de que apenas os aeroportos lucrativos seriam privatizados, deixando os menos rentáveis nas mãos da Infraero. Entre as soluções possíveis está privatizar os aeroportos em blocos que incluam os menos lucrativos e cobrar do setor privado royalties que permitam à estatal financiar as operações deficitárias. Além disso, aeroportos que hoje perdem dinheiro podem dar lucro no futuro. "Há muito interesse pela abertura do setor no Brasil", afirma Castellini, da Bain. Grupos como a AG Concessões, da Andrade Gutierrez, a construtora WTorre, a operadora Aeroportos de Portugal e o fundo de investimento Advent já se declararam interessados em administrar aeroportos por aqui. Não deixa de ser alentador saber disso, já que, segundo uma projeção da Bain, pelo menos seis aeroportos brasileiros, entre eles os de Guarulhos, Congonhas e Brasília, deverão ficar congestionados caso a Copa do Mundo de futebol seja mesmo realizada no Brasil. ■



Logística de Resultados

Confiabilidade + Integridade da Carga + Segurança + Racionalidade

www.alianca.com.br



LOGÍSTICA DO TAMANHO DO BRASIL

climáticos e alheia a possíveis crises energéticas. Essa é uma das questões em que a Siemens trabalha e investe para dar uma resposta eficiente e sustentável. "A co-geração tem uma importância estratégica muito grande, pois amplia nossa matriz energética, fator essencial para o desenvolvimento do país", diz o presidente da Siemens, Adilson Primo.



Fabricação em
Berlim: maior
turbina a gás
do mundo



FOTO: DIVULGAÇÃO

Eficiência recorde de 60%

Eis o resultado que nova termelétrica na Alemanha vai alcançar após a instalação da maior turbina do mundo

As dimensões impressionam: 13 metros de comprimento, cinco de altura e 444 toneladas. A maior turbina a gás do mundo está em funcionamento experimental em Irsching, no Estado alemão da Baviera. O conjunto com 340 megawatts de saída foi produzido pela Siemens em sua fábrica de Berlim. Em combinação com uma turbina a vapor, a máquina é peça-chave para que a nova termelétrica aproveite 60% do conteúdo energético do combustível quando estiver em operação comercial, o que ocorrerá até maio de 2009.

É um resultado recorde. Um projeto de última geração em 1992 atingia no máximo 52%.

"O preço do megawatt de saída e a eficiência estão relacionados com o tamanho. Quanto maior a turbina, mais econômica será", afirma Willibald Fischer, responsável pelo desenvolvimento da família de turbinas 8 000h, explicando por que é mais vantajoso ter uma turbina gigantesca em vez de duas menores.

As inovações são resultado da inventividade dos engenheiros. Como resolver a questão do aumento de temperatura dos gases de combustão, que ampliam a eficácia, mas podem provocar oxidação das lâminas da turbina? Os especialistas decidiram aplicar um revestimento térmico que inclui uma fina camada de cerâmica. Eles também

otimizaram o formato das paletas com a ajuda de programas de simulação em 3D.

Todos os detalhes são monitorados nessa fase de testes. A unidade está equipada com 3 mil sensores capazes de medir tudo o que a moderna tecnologia pode registrar, de temperatura e pressão até resistência mecânica e deformação do material. Qualquer defeito, os computadores

Seu desempenho se reflete em qualidade ambiental por proporcionar uma redução de 13% na emissão de CO₂

registram na hora. "A elevada eficiência a tornará lucrativa para o uso em funcionamento a meia carga, apesar do consumo ligeiramente mais alto do gás", explica Alfred Back, da E.ON Kraftwerke GmbH, subsidiária da maior empresa privada de fornecimento de energia da Europa, que deve assumir o controle da usina em 2011.

Em alta velocidade

Ecoeficiente, o trem Velaro atinge até 350 quilômetros por hora no percurso entre Madri e Barcelona

Aos poucos, os trens de alta velocidade se tornam opções mais eficientes do que os aviões em percursos de até 800 quilômetros. Um caso emblemático para essa mudança de percepção é o Velaro E, desenvolvido pela Siemens em Erlangen, na Alemanha, com o propósito de tornar mais rápido, prático e eficiente o transporte entre megacidades. O modelo está em operação entre Barcelona e Madri, na Espanha. Com uma velocidade máxima de 350 quilômetros por hora, percorre

os 650 quilômetros entre as localidades em duas horas e meia – menos da metade das seis horas anteriores. É o mais rápido trem de passageiros da Europa. Operado pela rede ferroviária nacional espanhola, o veículo é a terceira geração de trens de alta velocidade da Siemens.

A grande mudança é a tração distribuída, que tem os motores, freios e transformadores sob todos os vagões, o que eliminou a necessidade de uma locomotiva. O espaço extra permitiu aumentar a capacidade de passageiros em

até 20% e, como consequência, melhorar a ecoeficiência. A tecnologia inovadora fez a emissão cair para 75 gramas de CO₂ por quilômetro por pessoa, 60% a menos do que um avião e um quarto a menos do que um carro.

“O Velaro é um admirável conceito de trem de alta velocidade concebido para o mercado global”, diz Christian Schlegel, da Siemens Transportation. “Mas, para ser bem-sucedido, temos de fazer as modificações para adaptar as

Tecnologia faz com que a emissão de CO₂ por pessoa seja 60% menor do que em aviões

diversas exigências técnicas de cada país a um custo acessível.”

Preparado para essa vocação, o trem está equipado com o novo sistema de controle europeu de trem ETSC, que integra os países europeus e permite o uso de diferentes tipos de trens em uma mesma via. O produto começa a atrair a atenção de outros países. Os russos adquiriram oito unidades da plataforma para operar uma futura ligação entre Moscou e São Petersburgo. A China investiu em 60 deles, para operar a rota entre Pequim e Tianjin. “Essa solução atende perfeitamente o modelo do trem de alta velocidade entre Campinas, São Paulo e Rio de Janeiro, e do qual pretendemos participar, inclusive com transferência de tecnologia”, diz o presidente da Siemens, Adilson Primo. É um padrão a caminho de se tornar global.

**Velaro em operação:
China e Rússia são os
próximos destinos**





Mamógrafo digital da Siemens: imagens mais precisas

Investimento em tecnologia faz bem para a saúde

Equipamentos inovadores auxiliam médicos a detectar precocemente e tratar o câncer de mama

A preocupação é global. O câncer de mama é o de maior incidência nas mulheres. Segundo o Instituto Nacional do Câncer, somente no Brasil são esperados 49 400 novos casos em 2008, um risco estimado de 51 ocorrências a cada 100 mil mulheres adultas. Em todo o mundo, 1,1 milhão de nódulos de mama são diagnosticados a cada ano. Cerca de 410 mil mortes ocasionadas pela doença ocorrem anualmente, o que corresponde a 1,6% de toda a mortalidade em mulheres nos cinco continentes.

Uma das maneiras mais eficientes de reduzir essas estatísticas é investir em tecnologias para tornar o diagnóstico cada vez mais precoce e preciso e atenuar os efeitos do tratamento. Os recentes avanços da ciência permitem descobrir nódulos

imperceptíveis no auto-exame por meio de aparelhos de mamografia, ultra-som e ressonância magnética. Hoje, radiologistas, mastologistas e oncologistas têm condições de visualizar imagens de alta definição para analisar lesões até há pouco tempo não-detectáveis. Os exames permitem saber, por exemplo, a localização, o tamanho exato e as características de um tumor.

A atualização é constante. "Acabamos de adquirir um novo

aparelho de ressonância magnética que nos permite gerar imagens 3D em alta resolução e proporciona maior conforto ao paciente por ser o único aparelho do mercado com 70 centímetros de diâmetro no magneto", afirma o radiologista Dr. Romeu Domingues, diretor médico das clínicas especializadas em exames CDPI e Multi-Imagem, referindo-se ao MAGNETOM Verio 3T, da Siemens. As inovações também auxiliam os doutores durante o tratamento. "Com a qualidade e precisão obtidas pela tomografia de planejamento, conseguimos realizar tratamentos mais precisos e com menor toxicidade", diz Dr. Sílvia Stuart, chefe do departamento de radioterapia do Instituto Brasileiro de Controle de Câncer. Prova de que a tecnologia pode ser aplicada para melhorar a vida das pessoas.

Inovação Todas as etapas são auxiliadas por imagem



Faça como os outros ou caia fora

Até recentemente, Wall Street costumava dar lição de moral pelo mundo. Parece que aquela filosofia vinha de um planeta extinto

Até não muito tempo atrás, homens de negócio brasileiros em visita aos grandes templos da finança de Nova York corriam sempre o risco de ouvir, mais cedo ou mais tarde, demoradas aulas sobre a ética anglo-saxônica na atuação empresarial, a importância de obedecer a um rigoroso conjunto de valores em qualquer transação e os méritos do incomparável sistema bancário americano — baseado na integridade de seus dirigentes, na confiança pública e na eficácia de seus sistemas de operação. Os grandes nomes de Wall Street, então, falavam sobre *good governance*, *accountability* e *fiscal responsibility*. Pregavam as virtudes da transparência, da análise rigorosa de riscos e da mais estrita separação entre os interesses do banco, os interesses de seus executivos e os interesses do público. Quem jamais ouvira falar de um banqueiro americano capaz de confundir essas coisas? Eram apóstolos convictos da não-intervenção do poder público nos mercados financeiros e de um mínimo de regulamentos para seus negócios — ninguém melhor que o próprio “sistema”, garantiam, para se autofiscalizar, controlar e manter a casa em ordem. Nunca encerravam esses sermões sem deplorar o triste estado de coisas em países com o biotipo do Brasil, a começar, aliás, pelo Brasil propriamente dito. Faltava a nações e povos como o brasileiro, em sua visão, a capacidade de entender a maioria, ou qualquer um, dos conceitos citados acima.

Vana verba, diriam os antigos — ou como são vãs as palavras, quando não correspondem aos atos. Na semana passada, enquanto o secretário de Tesouro americano, Henry Paulson, estatizava na prática as agências de crédito Fannie Mae e Freddie Mac, em mais um capítulo da crise sem fim que vem devastando o mercado hipotecário nos Estados Unidos, toda a filosofia superior produzida em Wall Street para iluminar o



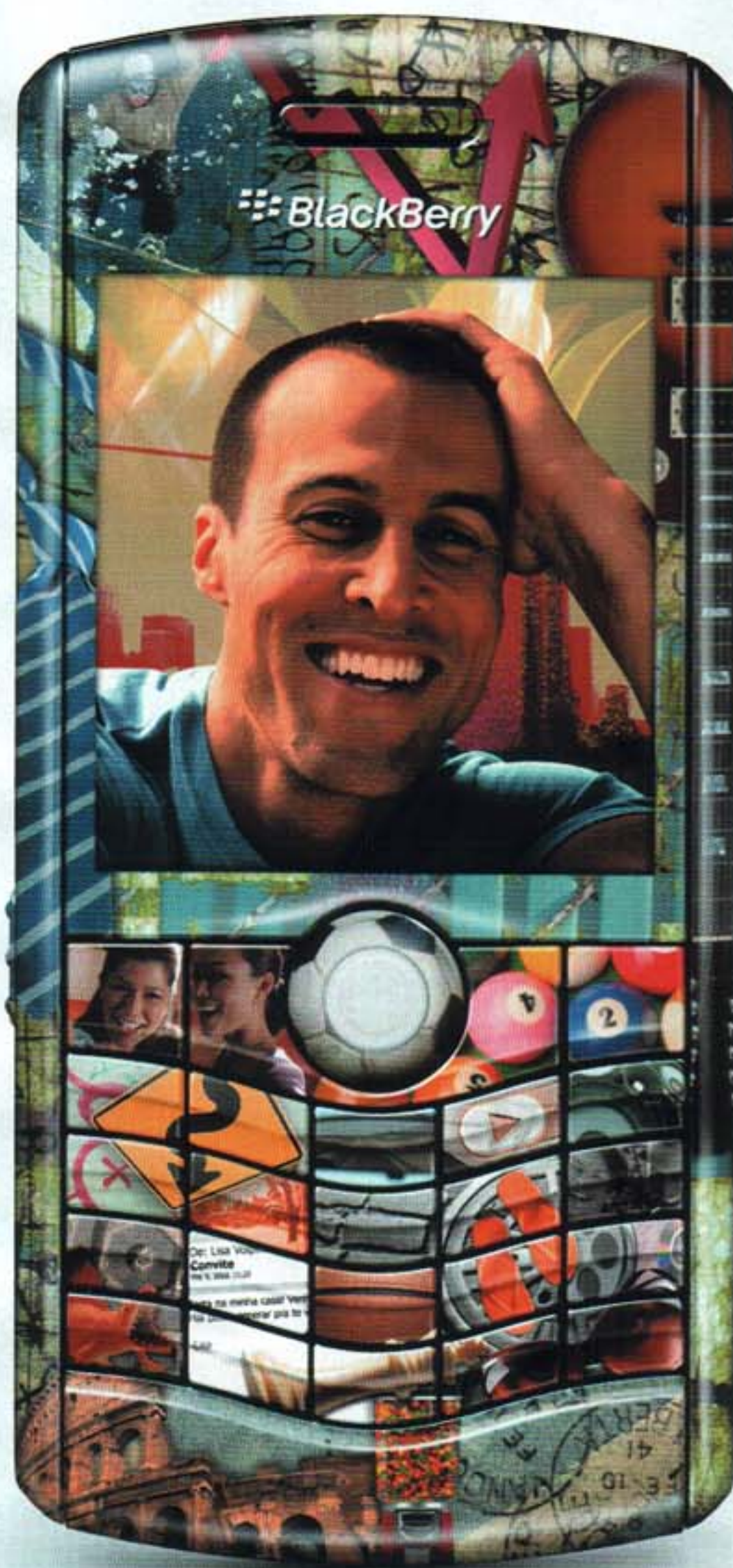
capitalismo parecia vir de um mundo extinto. O que era pecado mortal, só praticado em economias com baixo grau de seriedade, passou a ser virtude. Instituições financeiras que pareciam eternas, como o Bear Sterns e o Lehman Brothers, viraram pó. A conta de quanto dinheiro o governo americano já colocou no hospital para reanimação de bancos em estado de pré-falência continua em aberto. Os mais orgulhosos executivos da alta finança de Nova York vagam em busca de ajuda, hoje, em escritórios onde se fala árabe, coreano ou hindi. Outros estão desempregados. Uma parte concentra sua energia em esforços para escapar à cadeia.

Entre a época em que dava lições e o salve-se-quem-puder de hoje, Wall Street deixou claro para o mundo que as práticas financeiras adotadas ali, bem como nos grandes centros mundiais da indústria bancária, não eram mais sadias que quaisquer outras. Seus executivos não eram mais competentes, mais seguros ou mais íntegros. Seu “sistema”, que em tese deveria estar acima do comportamento individual das pessoas, não estava. Deveria resistir às más decisões tomadas pelos seus dirigentes; não resistiu. O mecanismo de “autocorreção” não corrigiu nada. Enfim, o horror santo à intervenção do governo no mercado, para socorrer negócios tortos com dinheiro público, não era para levar a sério. Se isso não se fazia, é porque não tinha sido necessário — e não porque fosse errado. Quanto a princípios, valores e virtudes pessoais, o que se vê, no fim das contas, é bem simples. Andar na linha, nessas altas esferas, não era fruto de crença; resultava apenas do fato de que o medo era maior que a ganância. Quando a ganância, a uma altura qualquer do processo, ganhou do medo, a casa veio abaixo.

A crise causada pela degeneração do sistema hipotecário americano diz muito sobre uma doença que parece se firmar, cada vez mais, nos organismos financeiros — e não somente em Wall Street. Trata-se da necessidade, imposta com crescente insistência aos executivos, de tomar suas decisões com base não no que acham correto ou no que sabem fazer, e sim naquilo que os outros estão fazendo. O que mais ouvem, quando observam que algum tipo de operação é imprudente, ou que não se entende bem a sua natureza, nem se conhece bem os seus efeitos, é: “Faça os negócios que o mercado faz hoje; se os concorrentes estão ganhando dinheiro com eles, nós também temos de ganhar”. A opção, em geral, é aceitar ou procurar outro emprego. Num mundo que vive assim, vai ficando difícil acreditar em tradições, bom nome e desempenho passado. ■

Henry Paulson, secretário de Tesouro dos Estados Unidos: o pecado virou virtude

A Vida, Movida a BlackBerry



Tudo o que você ama na vida está agora no seu BlackBerry®. Celular, email, internet, media player, e muito mais, se encaixando perfeitamente com a sua vida.

BlackBerry
br.blackberry.com

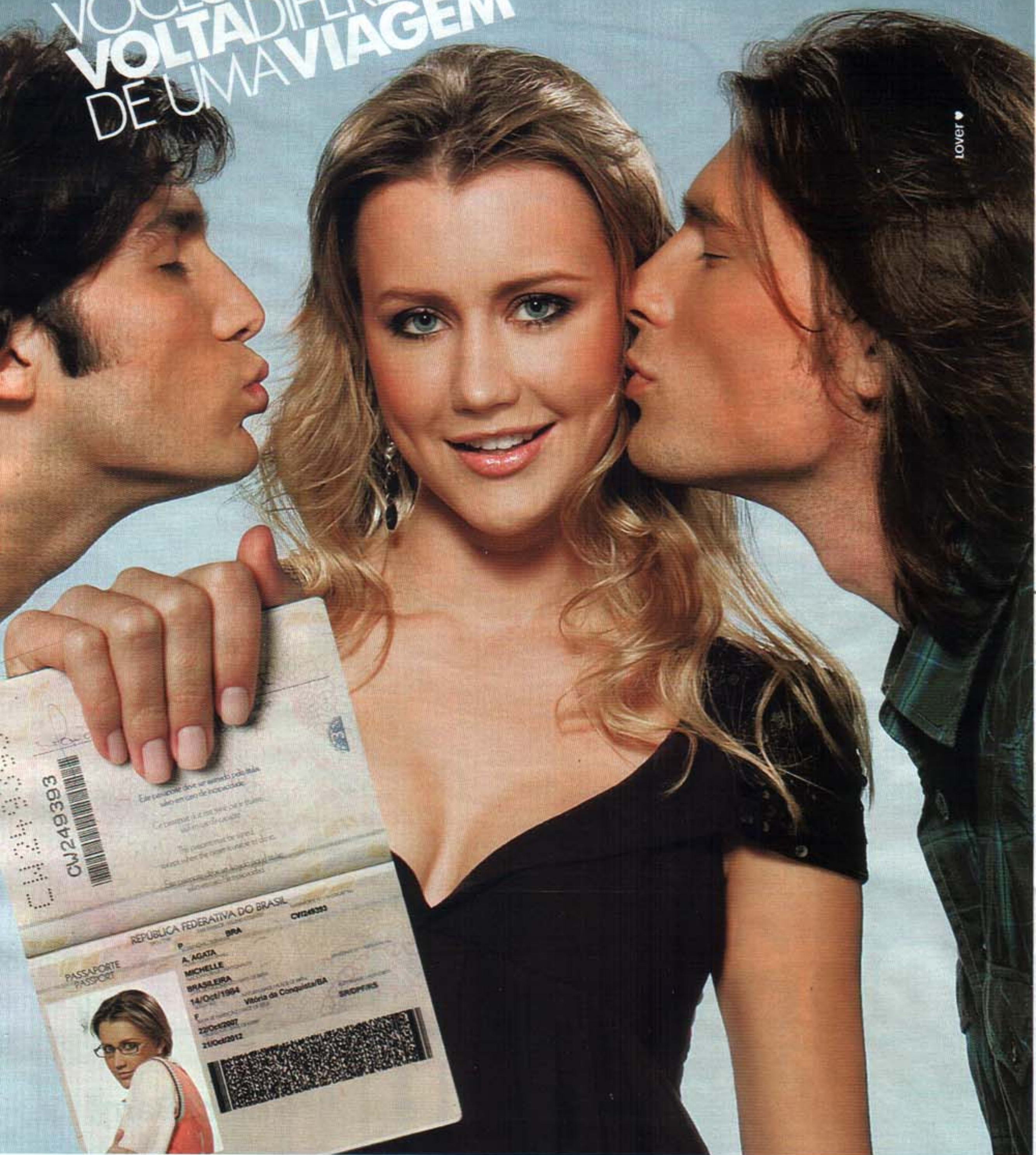
© 2008 Research In Motion Limited. Todos os direitos reservados. BlackBerry®, RIM®, Research In Motion®, SureType® e marcas comerciais, nomes e logotipos relacionados são propriedade da Research In Motion Limited e estão registrados e/ou são usados nos EUA e em outros países.

VOCÊ SEMPRE
VOLTARÁ DIFERENTE
DE UMA VIAGEM

CENTRAL DE ATENDIMENTO
11 3038.1555
www.stb.com.br

STB
Student Travel Bureau

lover ♥



CURSOS NO EXTERIOR | INTERCÂMBIO CULTURAL | EXPERIÊNCIAS DE TRABALHO | VIAGENS



O país do sol poente

O Japão, segundo maior PIB do mundo, não pára de decepcionar. A economia dá sinais de desaceleração e o Partido Liberal Democrático não arreda pé do poder. A esperança é que a crise, desta vez, seja transformadora

O Japão é um país eternamente frustrante para todos os que desejam que a segunda maior economia mundial seja mais bem-sucedida. A inesperada renúncia, em 1º de setembro, do primeiro-ministro Yasuo Fukuda após menos de um ano no cargo aumenta ainda mais essa sensação — em especial porque ocorreu poucos dias depois da notícia de que o crescimento econômico japonês havia estagnado no segundo trimestre de 2008 (há um ano, o antecessor de Fukuda, Shinzo Abe, também tinha sido protagonista de uma renúncia abrupta). A notícia econômica é, de fato, muito deprimente para o Japão. Mas esse drama deve ser olhado de uma maneira mais positiva porque tem o potencial de antecipar uma eleição geral e, com isso, levar ao poder um governo capaz de introduzir as reformas econômicas apropriadas — que, por sua vez, poderiam revitalizar a economia.

Isso não é inevitável, claro: nada é em política. Mas, sem eleição geral, não poderão ocorrer as reformas econômicas. Nos dois últimos anos, o Japão tem sido palco de um impasse político em que cada uma das duas câmaras do Parlamento está dominada por partidos diferentes, detentores de maioria bloqueadora. Esse impasse tem sido desgastante, mas refletiu a chegada, por fim, de uma genuína mudança na política japonesa. Isso porque o dado realmente estranho no Japão desde o início dos problemas econômicos, em 1990, tem sido a impossibilidade de partidos de oposição tirarem o poder do Partido Liberal Democrático (PLD), grupo que vem governando o Japão sem interrupção desde 1955. Em qualquer outra democracia, o partido governante teria sido severamente punido por seus erros econômicos e de governança,



KATSUMI KASAHARA/AP

e novos partidos políticos teriam ascendido. Não no Japão. O PLD perdeu o poder por meros nove meses em 1993 e, desde então, tem governado o país. Está à frente de uma coalizão, é verdade, mas está no governo.

Agora, finalmente, a renúncia abrupta do primeiro-ministro Fukuda reflete uma mudança: o aumento do poder do opositor Partido Democrático do Japão desde as eleições para a Câmara Alta em 2007, que lhe deu a capacidade de bloquear propostas do governo e a possibilidade de chegar ao poder na próxima eleição para a Câmara Baixa, prevista para setembro de 2009.

Jovens na fila do emprego: o problema não é de oferta, mas de demanda

A política no Japão se transformou, e a opinião internacional ainda precisa compreender e apreciar esse fato e seu potencial de trazer novas mudanças quando vierem as eleições para a Câmara Baixa. A economia, porém, continua a mesma. A contração do PIB observada no segundo trimestre de 2008 mostrou que a economia não mudou fundamentalmente desde os anos 90, apesar dos sete anos de crescimento contínuo descrito pelo governo como o mais longo período de expansão do Japão desde 1945. A recente desaceleração foi causada pela fraqueza das exportações e dos investimentos. Parte dessa queda nos investimentos pode ser temporária, pois refletiu o desempenho do setor de construção depois da aprovação de novas normas para edificações. Mas as exportações provavelmente permanecerão fracas, já que a demanda nos dois maiores mercados de exportação do Japão está caindo: a queda é gradual na China, mas forte nos Estados Unidos. As projeções recentes de crescimento industrial lento na China sugerem que a demanda total por produtos japoneses pode cair ainda mais.

O que todo economista vinha esperando durante a expansão de sete anos do Japão era um sinal de que o consumo das famílias começaria a aumentar vigorosamente com o crescimento do emprego e do salário, tirando do setor exportador o posto avançado da economia e proporcionando um novo estímulo ao investimento. Mas isso não aconteceu. Embora o emprego tenha crescido, o salário não aumentou — e a demanda cresceu moderadamente apenas. Agora que os preços do petróleo e dos alimentos estão caindo acentuadamente, a deflação poderá perfeitamente retornar.

O pacote de incentivos econômicos montado pela administração Fukuda alguns dias antes de sua renúncia mostrou que o PLD ainda não compreende a situação da economia japonesa. As principais medidas do pacote foram todas voltadas para ajudar empresas a aumentar sua produção e melhorar sua tecnologia — em outras palavras, fortalecer o lado da oferta na economia. Mas o problema do Japão é de demanda. Uma parte da solução seria incentivar a demanda com cortes substanciais de impostos, mas esses seriam difíceis de implementar em razão

do mau estado das finanças públicas e da relutância em arriscar piorá-las. Uma alternativa seria um aumento substancial do salário mínimo, o que obrigaria as empresas a aumentar a renda dos trabalhadores mais pobres e a procurar maneiras de melhorar a produtividade. Mas isso é combatido, o que não surpreende, por grupos empresariais, a despeito do fato de o salário mínimo no Japão estar entre os mais baixos de todos os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

Essas medidas são inconcebíveis, porém, até a realização de uma eleição geral e, provavelmente, até que o PLD deixe o poder. Daí a percepção internacional generalizada de que o Japão está à deriva. Essa sensação vai durar ao menos até que uma eleição seja realizada e, se seu desfecho não for conclusivo, poderá persistir ainda mais. Como era de esperar, esse estado do Japão tem consequências em todo o mundo. Foi lamentável, por exemplo, que o país não tivesse reagido energicamente à crise global dos alimentos no ano passado, liberando seus grandes estoques de arroz em mercados internacionais ou em grandes pacotes de ajuda a nações asiáticas que se viram em dificuldades: isso teria aumentado a influência diplomática do Japão em relação à China dentro da Ásia. Foi lamentável também que o Japão não tivesse mostrado a menor liderança durante a Rodada de Doha de negociações da Organização Mundial do Comércio, antes de seu fracasso em julho.

Nos próximos meses, o perigo é o PLD, com um novo primeiro-ministro, reagir a suas perspectivas políticas precárias e ao sentimento de deriva do país com a exploração de sentimentos nacionalistas e antichineses. Não se pode saber se um populismo desse tipo será a escolha instintiva de Taro Aso, um ex-premiê nacionalista, se ele, que é o candidato mais forte, for eleito líder do PLD em 22 de setembro. Mas muita gente fora do Japão se preocupa com essa possibilidade.

O premiê do Japão, Yasuo Fukuda: mais uma renúncia



O que todos esperavam nos últimos sete anos é que o consumo começasse a crescer com força. Isso não aconteceu

Pronto para ganhar o mundo?

Para conduzir com sucesso os planos de expansão de sua empresa, não basta apenas uma visão global, é preciso também profundo conhecimento dos mercados locais. A Ernst & Young conhece esse assunto muito bem. Afinal, não é de hoje que ajudamos clientes em 140 países a se prepararem para seus ciclos de crescimento em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e globalizado. Já pensou em que parte do mundo sua empresa vai estar amanhã?

Ernst & Young, líder global em auditoria, impostos, transações e gestão de riscos.

www.ey.com.br

Sergio Citeroni, Sócio-
líder de Contas Globais
da Ernst & Young

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

NOVO NISSAN X-TRAIL. CAMPO OU CIDADE? QUEM DECIDE ISSO É VOCÊ. NÃO O SEU CARRO.

FUJA DO PADRÃO.

Na cidade ou em qualquer terreno,
conforto como você nunca viu.

- Tração 4 x 4 ALL MODE® com acionamento eletrônico no painel.
- Menor consumo de combustível.
- Ar-condicionado automático.
- Piloto automático com controle de ajuste no volante.
- Banco traseiro com encosto reclinável.
- Direção elétrica com assistência variável.
- Airbags frontais, laterais e de cortina.⁽¹⁾
- Bancos com ajustes elétricos e aquecimento.⁽¹⁾
- Freios ABS + EBD.
- Rádio CD changer com 6 CDs e MP3 player com 6 alto-falantes.⁽¹⁾

Câmbio automático
XTRONIC® CVT.
Performance com economia.

Teto solar panorâmico –
o maior da categoria.

Porta-malas com
603 litros – o maior
da categoria.

Pacote Especial de Revisão⁽²⁾
R\$ 135,10 a primeira revisão⁽³⁾



NOVO
X-TRAIL

0800 011 1090
www.nissan.com.br/fujadopadrao



1 - Itens disponíveis apenas na versão LE. 2 - Pacote Especial de Revisão Nissan. Consulte os itens inspecionados de cada revisão no Manual de Garantia e Manutenção do seu veículo. Consulte o valor da mão-de-obra na concessionária. Os tempos de mão-de-obra seguem um padrão definido pela Nissan. Preços válidos de 1º/8/2008 a 31/12/2008. Poderão ser necessários serviços de manutenção adicionais em função da utilização do veículo, pois as condições climáticas e atmosféricas, as estradas e os hábitos de condução individuais contribuem muito para a exigência de tais serviços. 3 - Valor referente aos primeiros 10 mil km, acrescido de valor de 1h30 de mão-de-obra. Garantia de 3 anos sem limite de quilometragem, exceto para uso comercial, cujo limite é de 100 mil km, condicionado aos termos e às condições estabelecidos no Manual de Garantia e Manutenção.



SHIFT_the way you move



O dono não manda tanto assim

A queda no valor das ações coloca os controladores de empresas em crise e os investidores em rota de colisão — dessa vez, o mercado pode levar a melhor

DANIELLA CAMARGOS

O empresário mineiro Henrique Alves Pinto usava uma história para ilustrar os planos ambiciosos que acalentava para sua construtora, a Tenda. Numa conversa com o executivo americano Jack Welch, o incensado ex-presidente mundial da General Electric, Alves Pinto disse que um dia teria a melhor construtora do Brasil. Welch respondeu: “Isso é besteira. Você tem de ser o maior”. O empresário planejava chegar lá com o que apelidava de Habib’s da construção, uma companhia especializada em vender apartamentos à população de baixa renda. Até meados de agosto, o mercado financeiro apostava no talento de Alves Pinto. A Tenda valia 1,7 bilhão de reais e era uma das poucas estreantes da bolsa a passar relativamente incólume pela crise do mercado nos últimos quatro meses. Bastou um dia para que essa percepção se transformasse em seu extremo oposto. Em agosto, após a divulgação dos (maus) resultados trimestrais da construtora, as ações da Tenda começaram a derreter. O mercado passou a suspeitar que a construtora estivesse à beira da bancarrota. Com a queda de 50% no preço das ações, Alves Pinto sentou-se à mesa com Wilson Amaral, presidente da gigante Gafisa, para negociar um plano

de resgate da Tenda. Em conversas anteriores, o empresário mineiro exigia se manter no controle da companhia resultante da eventual fusão entre Gafisa e Tenda. Após a semana de pânico na bolsa, porém, ele ficou sem escolha. Em três dias de negociações que vararam madrugadas, Alves Pinto foi forçado a desistir de seus planos. O empresário que planejava ter a melhor construtora do país acabou tendo de se contentar com muito menos. Tornou-se acionista minoritário de uma subsidiária da Gafisa.

A repentina mudança de planos de Henrique Alves Pinto é reflexo de uma transformação naquilo que há de mais tradicional no capitalismo brasileiro — o poder imperial do dono. Numa empresa de capital fechado, o controlador pode tomar decisões como bem entender. Sua incontestável visão do rumo que o negócio deve tomar pode levar a companhia ao sucesso ou ao fracasso, mas, em resumo, ninguém pode impedi-lo de dar origem a um desastre. Quando a empresa tem ações listadas em bolsa, porém, a conversa é um pouco diferente. O controlador que abre o capital de sua empresa assina um pacto com o mercado. Enquanto as coisas vão bem e suas atitudes geram valor para os acionistas, o clima é de amizade. Quando as coisas vão mal, o mercado é o





**Alves Pinto,
da Tenda:
de dono a
minoritário**

pior inimigo que um controlador imperial pode ter. O caso da Tenda é ainda mais importante, porque Henrique Alves Pinto tinha 50,6% das ações da companhia. Ou seja, o conselho de administração ou seus sócios não podiam, a rigor, obrigá-lo a nada. Mas a pressão do mercado foi tão grande que colocou em risco a sobrevivência do negócio — e, portanto, poderia transformar o patrimônio de Alves Pinto em pó. Pela primeira vez desde o início da onda de aberturas de capital, um dono foi forçado a perceber que era melhor para seu bolso sair do comando do que dizer ao povo que ficaria.

É JUSTAMENTE NO SETOR imobiliário que histórias como a de Henrique Alves Pinto corre maior risco de se repetir. Isso porque as razões que levaram à brusca queda das ações da Tenda se repetem em pelo menos uma dezena de companhias do setor. Desde 2005, 24 empresas do ramo abriram seu capital na bolsa paulista. Sempre se soube que esse era um número exagerado e que uma consolidação era provável, mas as previsões esbarravam na força dos controladores. Para muitos analistas, os donos das empresas menores resistiriam a se desfazer do negócio, atrapalhando as fusões que aumentariam a solidez do mercado imobiliário brasileiro. Mas o caso da Tenda mostrou quais são os gatilhos necessários para amolecer os ânimos dos controladores. Em primeiro lugar, essas empresas usaram o dinheiro captado na abertura de capital para comprar terrenos. Agora, surge o problema: de onde virá o dinheiro para construir os empreendimentos? O mercado de capitais, fechado em razão da crise, não é uma opção tão fácil. Os bancos, temerosos diante dos fracos resultados das construtoras menores, reduziram o crédito. E a consequência dessa combinação tem sido uma queda generalizada no valor de mercado das companhias. Doze delas tiveram desvalorização superior a 50% neste ano. Diante dessa crise de confiança, os grandes do setor começaram a atuar como predadores — Brascan, PDG, Cyrela e Gafisa são os mais agressivos na abordagem a empresas menores. Em setembro, a Brascan anunciou a compra da Company. E Tecnisa, Trisul, Klabin Segall e Inpar estariam entre os principais alvos. “Todo



RENATA MELLO/PULSAR IMAGENS

Praia na Bahia: a Invest Tur sob pressão

“O mundo está conversando com todo mundo”, diz um banqueiro envolvido em diversas negociações de fusão no setor. “Os controladores perceberam que a venda é a única forma de interromper a corrosão de seu patrimônio.”

A crise da bolsa em 2008 criou um foco de tensão nas empresas que mais sofreram com a queda nas ações — a relação entre conselhos de administração, investidores e controladores. Em empresas fechadas, o conselho é muitas vezes um teatrinho em que os protagonistas apenas assinam embaixo das decisões do dono. Em companhias abertas, os conselheiros têm o dever de defender os interesses do negócio, ou podem ser processados individualmente por acionistas. Na Coteminas, por exemplo, investidores e conselheiros estão há meses cobrando do controlador e presidente da empresa, Josué Gomes da Silva, mudanças estruturais na administração. A proposta é criar comitês de finanças, estratégia e recursos humanos para que o conselho de administração receba informações mais detalhadas sobre a maneira como a empresa é administrada. “Sem a profissionalização dos processos e da gestão fica difícil discutir outras pautas relacionadas à estratégia da companhia”, diz um dos investidores minoritários da empresa têxtil. Segundo o acionista, é Gomes da Silva quem determina a agenda do conselho — que se reúne a cada três meses — se ele não estiver viajando. “As coisas na Coteminas

estão conversando com todo mundo”, diz um banqueiro envolvido em diversas negociações de fusão no setor. “Os controladores perceberam que a venda é a única forma de interromper a corrosão de seu patrimônio.”

A pressão vem dos investidores

Empresas que vêm sendo pressionadas a rever suas estratégias

EMPRESA	CREMER	FABRICANTE DE PRODUTOS MÉDICO-HOSPITALARES
Problema	Fez apenas uma aquisição desde abertura de capital	15,66 14,62 12,60
O que os investidores querem	A distribuição de parte do caixa em dividendos	2/1 26/6 11/9
EMPRESA	EZTEC	INCORPORADORA
Problema	De porte médio, pode não ter fôlego para competir com as grandes	8,61 5,12 2,97
O que os investidores querem	A fusão com um grande do setor, nos moldes do que aconteceu com Agra, Tenda e Company	2/1 12/5 11/9
EMPRESA	INVEST TUR	INCORPORADORA DO SETOR IMOBILIÁRIO TURÍSTICO
Problema	Para os investidores, a empresa tem dinheiro demais em caixa	760 770 649
O que os investidores querem	A distribuição de 62,5% do caixa da empresa, 400 milhões de reais, aos acionistas	2/1 21/7 9/9
EMPRESA	SPRINGS	FABRICANTE TÊXTEL
Problema	Falhas na comunicação com o mercado	20,80 13,50 8,00
O que os investidores querem	Criação de comitês para que o conselho de administração receba informações mais completas	2/1 1/7 9/9

Querer é poder. Faça um Leasing Bradesco.

Faça um Leasing Bradesco e tenha tudo o que você e sua empresa precisam. Você adquire no ato o carro, a máquina, o trator, o helicóptero, o avião e muito mais. Além disso, o bem arrendado pode ser substituído a qualquer momento por outro mais novo, com as mesmas características, e pode ser pago num prazo de 24 a 60 meses, com arrendamento de até 100% do valor. Para as pessoas jurídicas, o bem não fica no imobilizado da empresa e as contraprestações podem ser lançadas como despesas operacionais. Leasing Bradesco. Mais uma razão para ser cliente do banco completo. Abra a sua conta.



Crédito Bradesco.

Ao seu alcance.*

*Crédito sujeito a aprovação.

Bradesco**completo**



Bradesco



EDILSON DANTAS/AG O GLOBO

não estão acontecendo na velocidade que gostaríamos.” Os investidores da construtora paulista EZTec também passaram a fazer cobranças ao controlador da companhia, Flávio Zarzur, após uma queda de 66% no valor das ações no ano. Entre outras coisas, sugeriram e foram atendidos em relação à fredda nas projeções de construção para 2008 e à recompra de ações no mercado (o que elevaria o valor da companhia). Os investidores sugerem agora a fusão da EZTec com um dos grandes do setor.

Nos países com mercado de capitais mais maduro, como os Estados Unidos, brigas entre conselho e administradores são uma tradição. Quando o chefe erra na condução dos negócios, conselheiros e investidores tornam sua vida um inferno. Entrou para a história o afastamento de Steve Jobs da Apple pelo conselho de administração, em 1985, por causa de seus desentendimentos com altos executivos da companhia (sua volta à Apple, em 1997, foi consagrada). Nesses mercados, além de as regras que defendem os direitos dos acionistas minoritários serem mais rígidas, a maioria das companhias tem capital pulverizado, isto é, não há um único acionista majoritário que concentre mais de 50% das ações. “Dessa forma é bem mais fácil realizar mudanças. Os investidores não medem esforços para defender seus interesses”, diz Frederico Sampaio, gestor

de renda variável da Franklin Templeton. Um dos casos mais emblemáticos é o da Motorola. Sob pressão de seu terceiro maior acionista, o bilionário Carl Icahn (apenas 3,3% das ações), a Motorola adotou um plano para vender sua tradicional e deficitária divisão de celulares. Em 2007, Icahn liderou um grupo de acionistas que pediram a cabeça do presidente Ed Zan-

Nos mercados de capitais mais maduros, brigas entre conselho e gestores são uma tradição

der. O conselho, insatisfeito com os rumos da companhia, entregou a cabeça de Zander no fim do ano passado. Icahn, também acionista do Yahoo!, batalha agora para afastar o presidente e fundador do site de busca, Jerry Yang, pelo que considera uma péssima defesa dos interesses dos acionistas na fracassada tentativa de fusão com a Microsoft.

No Brasil, fundos de investimento como a Hedging-Griffo, de Luiz Stulhberger, e a Tarpon, de Zeca Magalhães, têm lide-

Stulhberger, da Hedging-Griffo: os investidores no ataque

rado as batalhas contra executivos e controladores de empresas que apam na bolsa. Ao lado de outros acionistas minoritários, a Tarpon reivindicou da administração da catarinense Cremer, empresa de produtos médico-hospitalares, a distribuição em dividendos de parte dos 160 milhões de reais disponíveis atualmente no caixa, uma vez que a companhia não tem encontrado boas oportunidades de aquisições. O pagamento dos dividendos já foi aprovado pelo conselho de administração da Cremer. O mesmo pedido foi feito por Tarpon e Hedging-Griffo aos executivos da companhia do setor imobiliário turístico Invest Tur. Recentemente, os investidores mandaram uma carta para a empresa alegando que foram prejudicados pela queda do valor de suas ações na bolsa (16% desde janeiro). A proposta dos investidores é distribuir aos acionistas 400 milhões dos 640 milhões de reais que a Invest Tur tem disponível em caixa. Segundo os administradores, a empresa precisará de 300 milhões de reais para lançar cinco empreendimentos até o fim do ano. Para eles, portanto, a proposta dos investidores prejudicaria o futuro da companhia. A empresa declarou, por meio de um comunicado ao mercado, que a sugestão dos investidores foi rejeitada pelo conselho de administração. A companhia poderá, ainda, lançar um plano de recompra de ações pelos sócios fundadores para dar aos acionistas insatisfeitos a oportunidade de se desfazer dos papéis. Além disso, a empresa contratou um banco de investimento para encontrar uma forma de aumentar seu valor de mercado e, com isso, defender-se de um possível contra-ataque dos predadores. Hoje, aqueles que comandam uma empresa aberta têm de se habituar à ideia de que podem entrar em guerra com o mercado — e de que o risco de perder é grande. ■

BlackBerry Bold™

Novo BlackBerry® Bold™ com internet 3G da Vivo.

O único com o conteúdo do novo DVD da Maria Rita e internet turbinada.



Novo BlackBerry® Bold™.

Tudo que um smartphone de alto desempenho pode oferecer na hora de trabalhar ou de se divertir.

- Conteúdo exclusivo do novo DVD Samba Meu da Maria Rita - INÉDITO
- Envio e recebimento de e-mails em tempo real
- Acesso à internet em alta velocidade 3G
- GPS e Wi-Fi
- Windows Live Messenger
- Display de alta definição para clipes e filmes
- MP3 Player

A partir de
R\$ 899

no Vivo Escolha 650
+ serviço BlackBerry

Vá até uma loja ou revendedor Vivo e garanta o seu.

Consulte condições especiais para empresas. Ligue 0800 11 10 40 ou acesse www.vivoempresas.com.br

Consulte área de cobertura Vivo 3G HSPA em www.vivo.com.br/cobertura. Oferta válida de 12/9/2008 a 12/10/2008 (limitada ao estoque). Limite de 2 (dois) aparelhos por CPF a cada 6 meses para novas ativações e a cada 12 meses para troca de aparelhos em planos individuais. Esta oferta não é válida para aquisição de planos compartilhados ou troca de aparelhos durante a vigência do contrato de permanência. Oferta sujeita a permanência mínima de 12 meses (conforme condições contratuais) e análise de crédito. Utilização de Vivo Co-Piloto, Windows Hotmail e MSN mediante uso do Pacote BlackBerry. Aparelhos GSM Vivo só funcionam com Vivo Chip. Consulte sobre disponibilidade dos serviços GSM em sua cidade. Word, Windows Hotmail e MSN são marcas registradas da Microsoft Corporation. Imagens meramente ilustrativas. Research in Motion, o logo RIM, BlackBerry, o logo BlackBerry e SureType estão registrados no U.S. Patent and Trademark Office (Secretaria de Patentes e Marcas Registradas dos EUA) e podem estar registrados ou ter registro penente em outros países. Essas e outras marcas da Research in Motion Limited são utilizadas sob licença.

vivo Sinal de qualidade.

CINEMATECA veja

O melhor do cinema
para sempre na sua casa.

Todo sábado nas
bancas. Colecione!

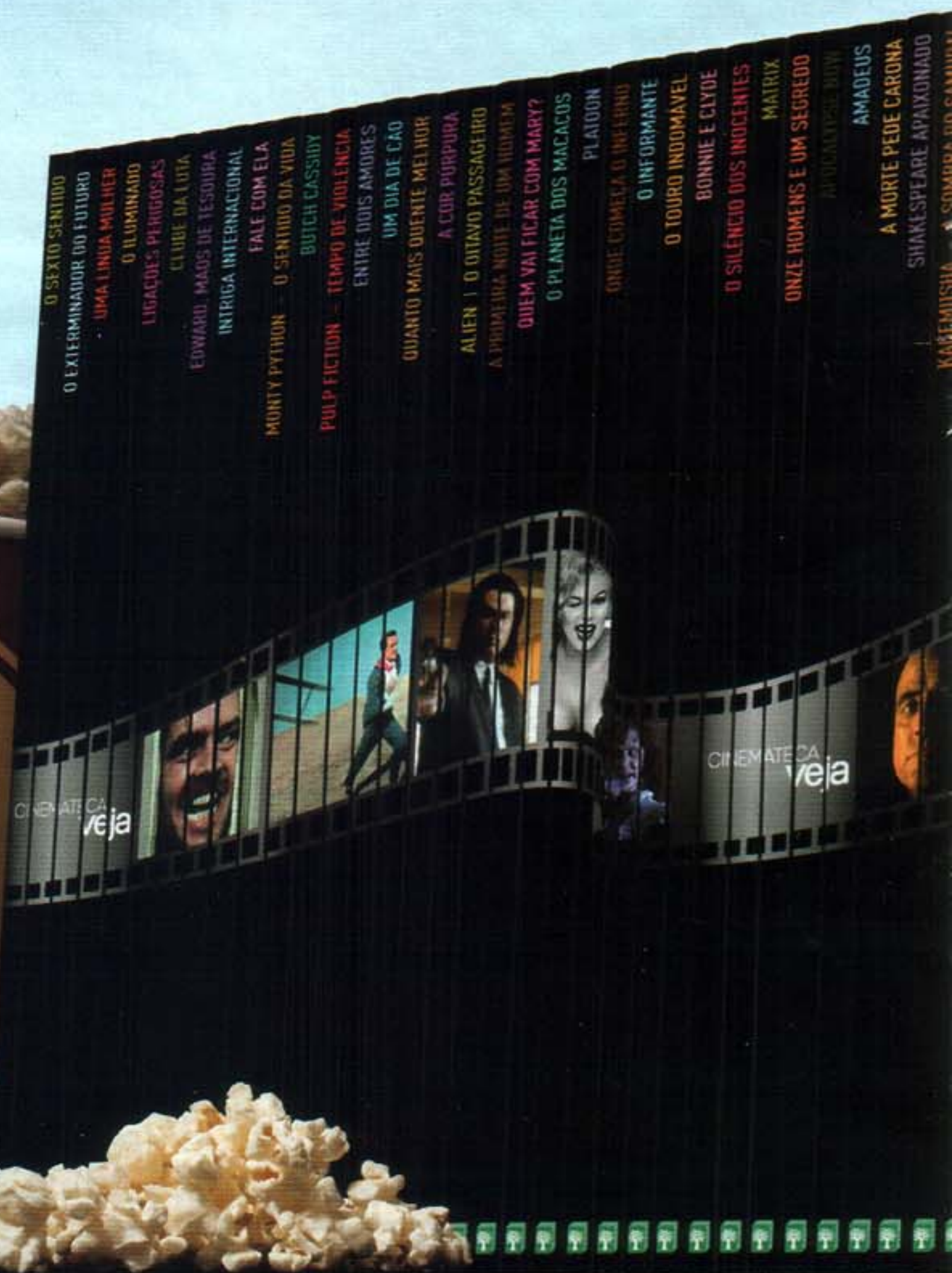


Promoção especial
de lançamento:

veja + R\$ 9,90

= livro/DVD Titanic*

ou somente livro/DVD Titanic por R\$ 13,90.

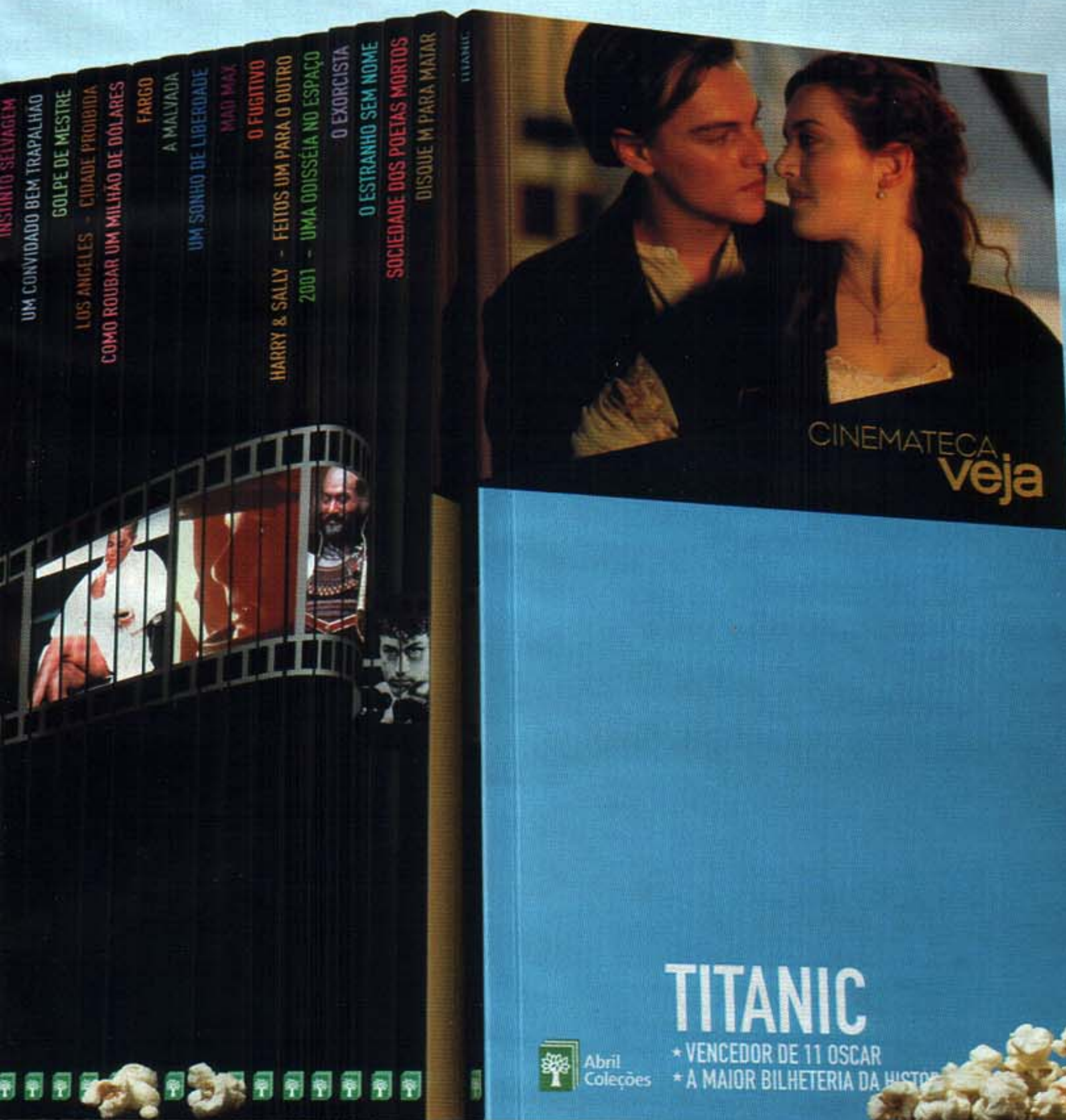


O SEXTO SENTIDO
O EXTERMINADOR DO FUTURO
UMA LINDA MULHER
O ILUMINADO
LIGAÇÕES PERIGOSAS
CLUBE DA LUTA
EDWARD - MÃOS DE TESOUREIRO
INTRIGA INTERNACIONAL
FALE COM ELA
MONTY PYTHON - O SENTIDO DA VIDA
BUTCH CASSIDY
PULP FICTION - TEMPO DE VIOLÊNCIA
ENTRE DOIS AMORES
UM DIA DE CÃO
QUANTO MAIS QUENTE MELHOR
A COR PURPURA
ALIEN - O OTAVO PASSAGEIRO
A PRIMEIRA NOITE DE UM HOMEM
QUEM VAI FICAR COM MARY?
O PLANETA DOS MACACOS
PLATOON
ONDE COMEÇA O INFERNO
O INFORMANTE
O TOURO INDOMÁVEL
BONNIE E CLYDE
O SILÊNCIO DOS INOCENTES
MATRIX
ONZE HOMENS E UM SEGREDO
AMADEUS
A MORTE PEDE CARONA
SHAKESPEARE APAIXONADO
KADEMUSHA - COMEÇA DO CAMUFLADO

A CINEMATECA VEJA é mais do que uma coleção de filmes.

Traz 50 sucessos do cinema apresentados de um jeito que você nunca viu.

- 50 livros-DVDs com os filmes selecionados por Veja.
- Cada volume traz 60 páginas com informações sobre produção, atores e diretor. Além de um guia completo para assistir ao filme.
- E mais: DVD com filme integral e legendas em português.



*Preço dos demais volumes: R\$ 13,90 cada.

Conheça os filmes e veja os trailers no site www.cinematecaveja.com.br

NEGÓCIOS aviação

A corrida para fazer a Azul decolar

O prazo para que a mais nova empresa área brasileira entre em operação foi antecipado para dezembro. O difícil será superar todos os entraves que ainda estão no caminho

SAMANTHA LIMA

Neeleman, o criador da Azul: a estréia da empresa foi antecipada em um mês



Na sede da Azul Linhas Aéreas Brasileiras, em Alphaville, região metropolitana de São Paulo, os 140 funcionários e executivos contratados para fazer a empresa decolar têm trabalhado em ritmo incessante. E, muito provavelmente, a situação não poderia ser mesmo diferente. Não é tarefa simples criar uma companhia de aviação do nada em um mercado cheio de regras, controlado por uma agência ansiosa por demonstrar rigor depois da sucessão de trapalhadas que cometeu no ano passado, e ainda ter de se preparar para enfrentar dois concorrentes vorazes — no caso, a Gol e a TAM. Nas últimas semanas, a pressão, que já beirava o insuportável, tornou-se ainda maior. O fundador e dono da empresa, David Neeleman, o carismático criador da americana JetBlue, decidiu antecipar em um mês o início das operações, antes previstas para janeiro. Além de desatar os nós burocráticos do registro na Anac, de tentar antecipar o máximo possível a chegada dos aviões ao país — apenas um dos sete previstos já está no Brasil —, os executivos da Azul ainda não têm definição sobre em quais aeroportos a empresa começará a operar e onde será instalada a base operacional. Até mesmo a sede em Alphaville ainda é um arranjo provisório, uma vez que a distância de 47 quilômetros do aeroporto mais próximo (o de Congonhas, na zona sul de São Paulo) já começa a ser vista como um problema. “Não diria que é uma tarefa impossível fazer a companhia voar em menos de 90 dias, mas é um prazo muito apertado”, diz Paulo Sampaio, consultor especializado em aviação.

O plano de operações da Azul prevê, a partir do lançamento em dezembro, a estruturação de uma malha de 300 rotas em um prazo de três anos — a maioria delas unindo capitais, em vôos diretos. Dentro desse plano, é crucial na estratégia da companhia começar a operar nos aeroportos centrais das três principais metrópoles da Região Sudeste — Congonhas, em São Paulo, Pampulha, em Belo Horizonte, e Santos Dumont, no Rio de Janeiro. Os três aeroportos apresentam restrições em maior ou menor grau e dependem de um afrouxamento das regras atualmente em vigor para poder acomodar a Azul. Dos três, a prioridade para a empresa é o Santos Dumont. A idéia é instalar no aeroporto seu centro de operações, na antiga área da Vasp, cuja fa-

lência foi decretada pela Justiça no início do mês. No entanto, o destino da área ainda é incerto, uma vez que o interventor judicial da Vasp ameaça recorrer da decisão de falência. Outro entrave é que, com exceção da ponte aérea, o aeroporto só pode operar vôos regionais com aviões para no máximo 50 passageiros — e a Azul planeja voar para Belo Horizonte e Vitória com aviões para mais de 100 passageiros.

Os obstáculos na rota da Azul

A companhia enfrenta indefinições que podem comprometer o prazo previsto para o início da operação, em dezembro. As três principais são:

CENTRO OPERACIONAL A Azul planeja montar sua base operacional no antigo prédio da Vasp, no Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro. No entanto, o prédio ainda precisa ser liberado pela Infraero

AEROPORTOS A Infraero analisa os pedidos da Azul para operação em Belo Horizonte (Confins), Rio (Santos Dumont) e Curitiba, mas ainda não autorizou nenhum deles

AUTORIZAÇÕES DA ANAC A Azul tem apenas três meses para detalhar à Anac como funcionará sua estrutura operacional. Como a agência aumentou o rigor das análises, tal prazo é considerado muito curto por especialistas

Fontes: empresa, Anac e especialistas em aviação

Os executivos da Azul estão confiantes de que conseguirão as autorizações para operar no Santos Dumont e também na Pampulha, cuja situação é semelhante ao do aeroporto carioca. “As restrições remontam ao antigo DAC e são incompatíveis com o texto da lei que criou a Anac”, diz Adalberto Febeliano, diretor de relações institucionais da Azul. Febeliano, de 47 anos, é uma das maiores esperanças de Neeleman para conseguir resolver a barafunda regulatória que pode atrasar os planos da empresa. Antes de ser contratado

pela Azul, o executivo presidiu a Associação Brasileira de Aviação Geral (Abag), que reúne companhias de táxi aéreo e de aluguel de jatos de pequeno porte. À frente da entidade, demonstrou notável capacidade de negociação e trânsito na Anac ao evitar que a Infraero restringisse a operação de jatos executivos em Congonhas. “Essa experiência será muito útil para a Azul, que ainda busca abrir espaço nos aeroportos”, diz um executivo do setor. O único problema é o prazo exíguo de que a empresa dispõe para conseguir a liberação. O processo de alteração das regras no Santos Dumont e na Pampulha levará no mínimo dois meses para cumprir todas as etapas dos trâmites exigidos pela Anac.

Em Congonhas, o problema é de outra natureza. Superlotado e com restrições no número de pousos e decolagens, o aeroporto da capital paulista não tem espaço para uma nova empresa e exigirá uma intervenção direta da Anac para acomodar a Azul — o que deve acontecer. A agência vê com simpatia a entrada de um novo concorrente no setor. Por diversas vezes, o ministro da Defesa, Nelson Jobim, disse a interlocutores que considera importante abrir espaço para uma terceira empresa capaz de quebrar o duopólio de TAM e Gol. Para resolver o problema em São Paulo, a Anac estuda criar um mecanismo de redistribuição de horários com regras para beneficiar a entrada de novas companhias, como a Azul. O problema é que, além da nova empresa, concorrentes de menor porte também querem espaço no aeroporto. “Há uma fila de empresas aéreas que há anos pedem a mesma coisa”, diz um executivo de uma dessas companhias. “E vamos reagir caso nos sintamos prejudicados.”

EM UM CENÁRIO TÃO COMPLEXO, é natural se perguntar por que Neeleman decidiu encurtar o prazo previsto para a estréia de sua empresa brasileira. A decisão é uma resposta à frenética movimentação da Gol e da TAM para enfrentar a nova concorrente. Ambas já pediram à Anac autorização para realizar vôos diretos dos aeroportos de Santos Dumont e da Pampulha para Curitiba, Vitória e Brasília — exatamente a mesma estratégia da Azul. Casos os dois aeroportos sejam mesmo abertos a vôos entre capitais, TAM e Gol terão condições de criar suas rotas imediatamente, antes mesmo de a Azul começar a operar e, as-

sim, sairão na frente. "O risco de ver os concorrentes entrarem em suas principais rotas antes mesmo de começar a voar é enorme", diz Respício do Espírito Santo, presidente do Instituto Cepta, consultoria especializada em transporte aéreo.

Também influenciou a decisão de adiantar as operações o risco de a Azul perder a temporada de férias de verão, o melhor momento do ano para as companhias aéreas. Com os primeiros vôos acontecendo apenas em janeiro, a empresa poderia decolar com os aviões vazios. "As compras de passagens nessa época são decididas antecipadamente", diz o consultor Sampaio. "Se a Azul não conseguir adiantar sua operação, a empresa não vai aproveitar esse período de maior demanda." Em sua corrida para começar a operar, a companhia tem conseguido apoios importantes



para superar os obstáculos. A Embraer, fornecedora dos aviões da Azul, está empenhada em colaborar para o sucesso da nova empresa e adiantou em um mês a entrega de cinco jatos inicialmente previstos para meados de janeiro. A alteração dos prazos foi possível porque o mercado internacional de aviação, particularmente o dos Estados Unidos, passa por um momento de retração, o que permitiu à Embraer alterar sua programação de entrega. Americano nascido no Brasil, Neeleman, além do inegável carisma, também tem sorte. Resta saber se isso será suficiente para fazer a Azul decolar. ■

Caprioli, da Trip: para ele, o futuro está no interior

Do ônibus para o avião

Como a Gol, a Trip nasceu de uma empresa de ônibus. Hoje tem como sócia uma gigante americana

A julgar pela história recente da aviação brasileira, é de supor que o sonho de todo empresário de transporte rodoviário seja ter uma companhia aérea. O exemplo mais vistoso é representado pela Gol, da família Constantino, dona do Grupo Áurea, com uma frota de 13 000 ônibus. Menos conhecida, no entanto, é a trajetória da família Caprioli, dona da Viação Caprioli, empresa sediada em Campinas, no interior de São Paulo, e pioneira nesse movimento. Há dez anos, os Caprioli criaram a Trip Linhas

rios, logística de equipes e movimentação de cargas, torna-se natural para eles identificar demandas e viabilidade financeira para criar rotas. Num evento recente, o presidente da Trip, José Mário Caprioli, afirmou que a grande diferença entre uma empresa de ônibus e uma companhia aérea é que a primeira pode contar com o acostamento das estradas. O movimento é compreensível também pela visibilidade, poder e dinheiro que pode proporcionar. Se Constantino Júnior, acionista da Gol, ainda fosse um empresário de ônibus, dificilmente teria acesso ao mercado de capitais, que o transformou numa das grandes fortunas do país. A questão é que, ao migrar, poucos suportam o ambiente regulado, a escala de custos maior e a concorrência das grandes empresas aéreas. As companhias que sobrevivem normalmente têm custos baixos e oferecem um serviço diferenciado — como aconteceu com a Gol. A Trip, por sua vez, procurou rotas no interior, não atendidas por nenhuma companhia aérea. Hoje, detém 70% dos vôos entre cidades pequenas e médias — o que corresponde a 2% do mercado total de aviação.

A idéia de criar a Trip foi de José Mário, um administrador de 38 anos que faz parte da terceira geração da família fundadora do grupo. Ele convenceu seus parentes a abrir uma companhia aérea depois de passar uma temporada de estudos nos Estados Unidos. "Lá, existe um mercado regional integrado às grandes companhias", diz ele. "Aqui, a aviação regional estava abandonada." A Trip tem exatamente tentado suprir essa demanda. Hoje, a empresa tem 19 turboélices e acaba de comprar cinco jatos de 86 lugares da Embraer, ao preço de 165 milhões de dólares. No ano passado, a empresa dos Caprioli comprou a concorrente Total — o que a levou a fechar o ano com prejuízo de 9 milhões de reais. "É uma empresa bem administrada, que tem boas aeronaves e, principalmente, acerta ao não brigar com as grandes", diz André Castellini, da consultoria Bain & Company. Para José Mário Caprioli, o futuro está no interior — e nos ares.

Aéreas, empresa que tinha como frota apenas um avião turboélice que fazia a rota Campinas-Brasília. Desde então, a Trip tem crescido 40% ao ano, explorando rotas regionais, e deve fechar 2008 com faturamento de 300 milhões de reais. Apesar de ser desconhecida da maioria dos passageiros, a Trip não passou despercebida para a americana Skywest, maior companhia regional dos Estados Unidos, com receita anual de 3 bilhões de dólares. A Skywest acaba de adquirir 20% da Trip por 30 milhões de dólares, a ser pagos em três anos.

É fácil entender por que empresários sobre roda sonham em voar. Depois de anos vivendo numa rotina de passageiros, horá-

**DESCUBRA
POR QUE A FORD
CAMINHÕES
NÃO PÁRA DE
CRESCER.**





Fay, o novo presidente: surpresas desagradáveis na Eleva

ZECA CALDEIRA

Sobrou para ele

José Antonio Fay assume a presidência da Perdigão com a missão de digerir a compra da Eleva — e assegurar que a companhia continue crescendo em ritmo chinês até 2011

CAROLINA MEYER

Ao longo dos últimos dez anos, poucas empresas puderam se orgulhar de ter apresentado um crescimento tão robusto quanto a Perdigão. Sob o comando de Nildemar Secches, que assumiu a presidência em janeiro de 1995, a Perdigão passou de um grupo familiar regional com faturamento na casa dos 500 milhões de reais a um dos maiores conglomerados alimentícios do

mundo. De lá para cá, sua receita cresceu mais de 15 vezes, encerrando 2007 em 7,8 bilhões de reais. O valor de mercado da Perdigão saltou exorbitantes 3 300% no mesmo período: passou de 248 milhões de reais em 1995 para 8,4 bilhões de reais neste ano. Ao todo, foram realizadas dez aquisições, o suficiente para sustentar um crescimento da ordem de 15% ao ano. Com desempenho tão impressionante — e

mais de uma década de casa —, Secches passou a figurar no grupo de executivos cujo nome é visceralmente associado à companhia que comanda. No próximo dia 30 de outubro, no entanto, a trajetória da Perdigão vai ganhar novos rumos. Nesse dia, o comando da empresa passará para as mãos de José Antonio do Prado Fay, atual diretor-geral da unidade de negócios Perdigão. Secches ocupará a presidência do conselho de administração. “Meu maior desafio será manter o mesmo ritmo de crescimento nos próximos anos”, afirmou Fay durante recente encontro com analistas. “Não será fácil substituir Nildemar. Ele praticamente criou a companhia que conhecemos hoje.”

Suceder um executivo do calibre de Secches já seria, por si só, uma tarefa complexa. É sempre assim quando um executivo carismático e identificado com o su-



A FORD CAMINHÕES CRESCER PORQUE ACREDITA NO BRASIL.

A Ford sempre acreditou no potencial do Brasil. Fomos a **primeira montadora a instalar uma fábrica de caminhões por aqui, há 50 anos.** Desde então, o país cresceu. E a Ford cresceu junto. **Só nos últimos 2 anos, nossas vendas aumentaram mais de 54%.**

E mais: em 2009 vamos instituir o 2º turno de trabalho na nossa fábrica.

Serão **400 novos funcionários**, produzindo 172 caminhões por dia.

cesso sai da linha de frente. Mas o desafio vai muito além da carga psicológica. Fay assume a Perdigão em meio a um dos momentos mais desafiadores de sua história recente. No segundo trimestre deste ano, a empresa teve prejuízo líquido de 881 milhões de reais, oriundo principalmente da compra da Eleva no ano passado. A rentabilidade no primeiro semestre, de 7,9%, é a mais baixa desde 2006, quando a Perdigão enfrentou fortes perdas causadas pelo surto de gripe aviária no mundo. O fluxo de caixa operacional da companhia, que mede a quantidade de dinheiro necessária para tocar o dia-a-dia da operação, encerrou o primeiro semestre de 2008 negativo em 303 milhões de reais — ante

afirmou a EXAME Soummo Mukherjee, analista sênior da Moody's. "Se a empresa não melhorar sua geração de caixa nos próximos meses, existe um risco sério de que seu rating seja rebaixado."

Boa parte dos maus resultados apresentados pela Perdigão no primeiro semestre deste ano pode ser creditada ao legado de diversificação deixado pela gestão de Nildemar Secches, sobretudo no que diz respeito à aquisição da gaúcha Eleva, pela qual a companhia pagou 1,7 bilhão de reais em outubro do ano passado. Celebrada como o grande passo da Perdigão rumo ao topo do ranking no setor de alimentos no país, desbancando a Sadia, a Eleva transformou-se nos últimos meses numa

no mercado de leite, como o frigorífico Bertin e a GP Investimentos, acabou superaquecendo a produção. Ao mesmo tempo, a maior concorrência entre os compradores elevou os preços pagos ao produtor em 34% — o que reduziu as margens da empresa a níveis inesperados.

NO MERCADO DE CARNES, a situação não é muito diferente. A aquisição da Eleva, que conta com cerca de 40% de sua receita atrelada a carnes *in natura*, não só aumentou a exposição da Perdigão ao mercado de commodities como dificultou o repasse de preços ao consumidor. Só neste ano, os preços do milho e da soja, utilizados como ração animal, dispararam

Os desafios que ele deixa

Após 13 anos, **Nildemar Secches** deixará a presidência da Perdigão em outubro. Abaixo, as principais questões que seu sucessor enfrentará

INTEGRAÇÃO DA ELEVA Com a crise no mercado de leite, José Antonio Fay terá de acelerar o ganho de sinergias com a Eleva, sobretudo no que diz respeito à logística de distribuição de produtos. Apesar de ter sido adquirida há quase um ano, a Eleva ainda opera como um sistema à parte da Perdigão

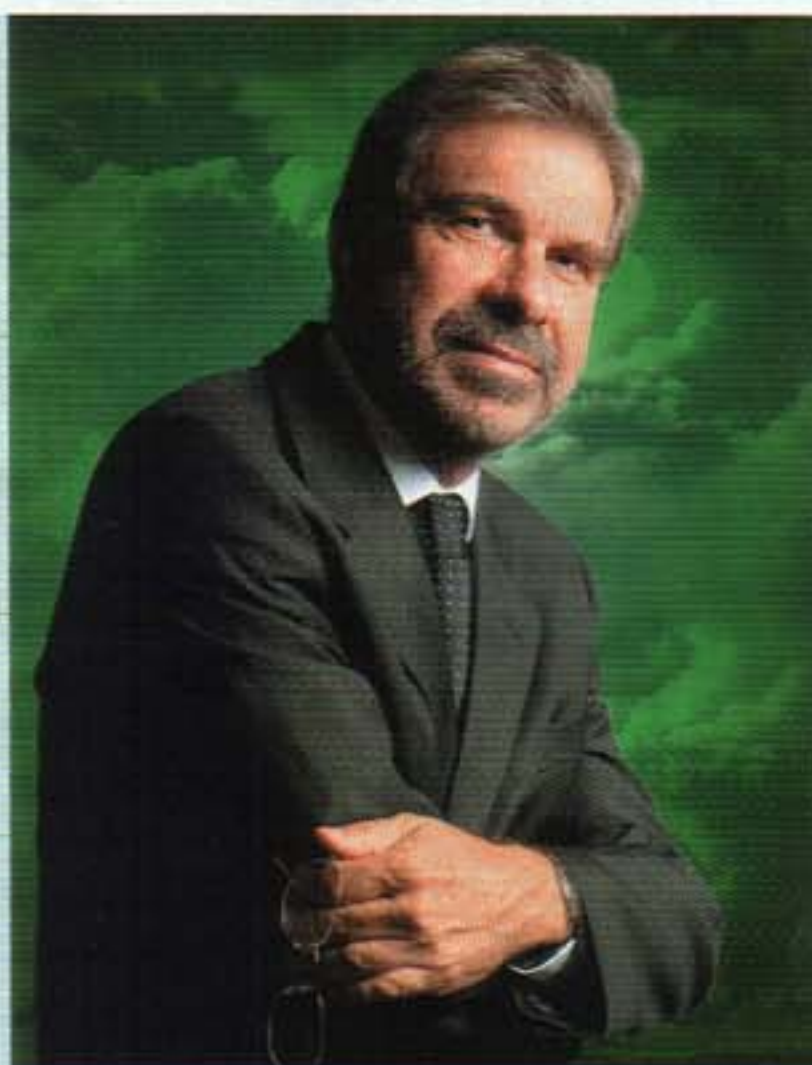
EXPANSÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS Além do setor de laticínios, a Perdigão também pretende ampliar sua atuação no segmento de carne bovina, por meio da aquisição de frigoríficos. Caberá a Fay encontrar o alvo ideal para uma possível compra

REFORÇAR A MARCA DA COMPANHIA A Perdigão conta com uma marca menos poderosa que a rival Sadia, o que acaba retardando o repasse de preços ao consumidor — algo fundamental em empresas suscetíveis aos preços de commodities

um saldo positivo de 183 milhões de reais no mesmo período de 2007. A situação fica ainda mais difícil se comparada ao desempenho da rival Sadia. A tradicional concorrente da Perdigão encerrou o segundo trimestre com lucro líquido de 120 milhões de reais, rentabilidade de 11,3% no semestre e fluxo de caixa de 57 milhões de reais. A piora nos resultados da Perdigão — ainda que ligada a investimentos no crescimento — despertou a atenção do mercado. Desde o mês de janeiro, as ações da empresa caíram 2,8%, ao passo que as da Sadia subiram 10,7%. E, no último dia 10 de setembro, a agência de classificação de risco Moody's decidiu rebaixar a perspectiva de rating da empresa. "As margens da Perdigão estão muito pressionadas",

fonte de problemas para os executivos da companhia. Isso porque a forte oscilação verificada nos preços de commodities agrícolas recentemente acertou em cheio seus dois principais produtos: leite e carnes *in natura*. Desses, o segmento de leite e derivados, que responde por aproximadamente 60% do faturamento da Eleva, é o que se encontra em situação mais problemática. Na época da aquisição, o mercado estava em franca expansão, com crescimento superior a 5% ao ano. Pelos cálculos da Perdigão, o custo do leite subiria apenas 8% ao longo de 2008, de modo que a rentabilidade da operação não fosse seriamente prejudicada. O problema é que a realidade se mostrou muito pior que o estimado. A entrada de novos grupos

39% e 48%, respectivamente. No entanto, como esse tipo de produto conta com margens menores e a marca Avipal, utilizada pela Eleva, não tem a mesma força de Sadia ou Perdigão, a companhia não conseguiu repassar integralmente os aumentos de custos ao consumidor. Nos últimos três meses, a empresa aumentou os preços de carnes no mercado interno em 9,6%, ao passo que os custos de produção subiram quase o dobro desse valor. Além disso, a Perdigão deparou com uma série de surpresas desagradáveis no decorrer da operação de carnes da Eleva. Para começar, os índices de produtividade de algumas das fábricas de carne da empresa estavam até 14 pontos percentuais abaixo da média encontrada nas fábricas da Perdigão, o que

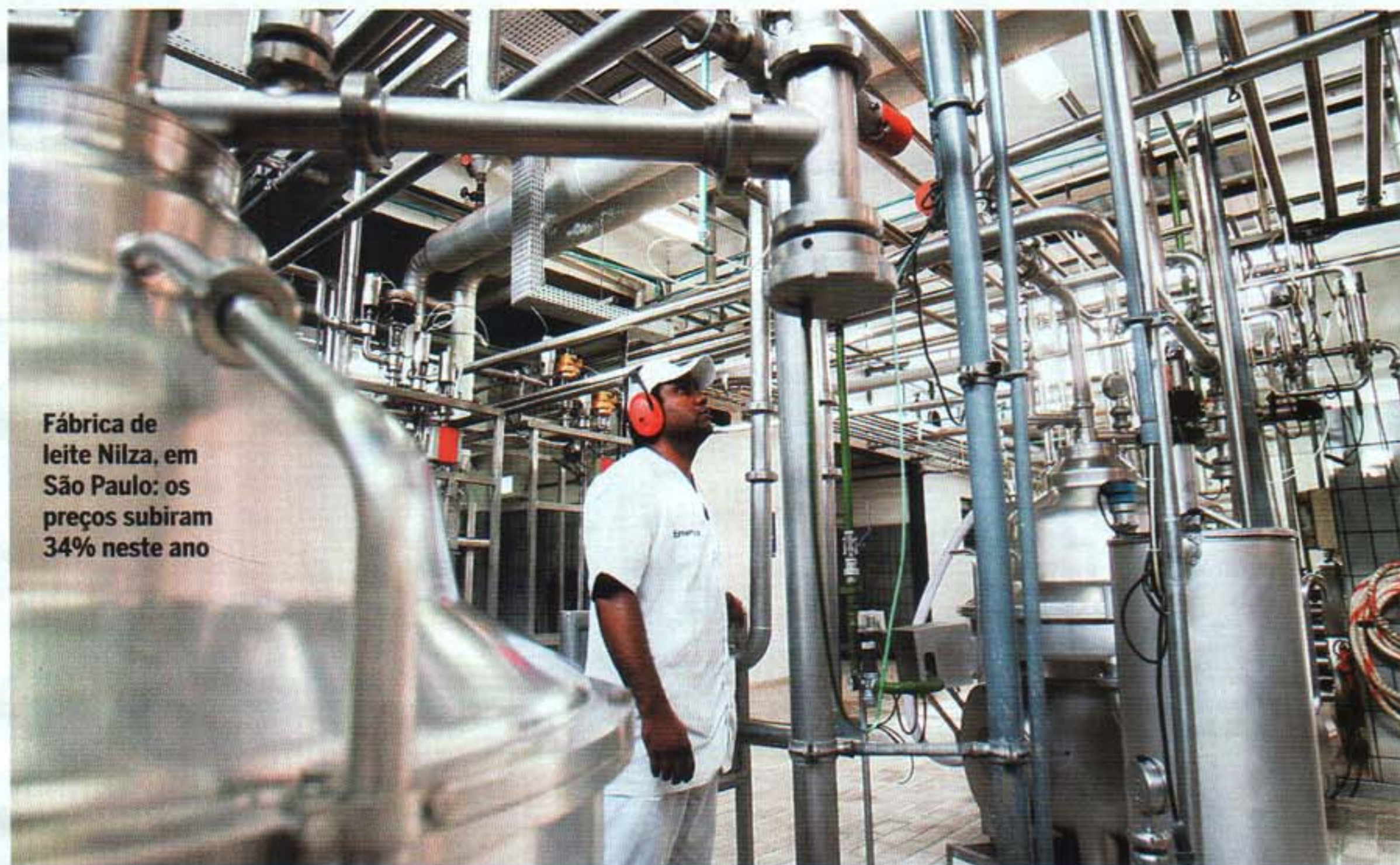


RICARDO BENICHIO/VALOR/AG O GLOBO

A FORD CAMINHÕES CRESCER PORQUE INVESTE NOS SEUS PRODUTOS.

Cada região do Brasil é diferente da outra. É por isso que a Ford tem **mais de 350 configurações diferentes de caminhões** para as mais diversas aplicações, do leve ao pesado, do urbano ao rural, **sempre com o melhor custo-benefício para você.** A linha 2009 vem cheia de inovações, trazendo muito mais tecnologia, conforto e robustez. Para conhecer todas as vantagens que um caminhão Ford traz para o seu negócio, acesse www.fordcaminhoes.com.br e confira tudo que a Ford Caminhões oferece.





Fábrica de leite Nilza, em São Paulo: os preços subiram 34% neste ano

JOEL SILVA / FOLHA IMAGEM

elevou os investimentos nas unidades adquiridas. “Nosso maior susto foi com o setor de carnes”, afirmou Secches recentemente. “A situação, no entanto, está se normalizando aos poucos. Não é fácil digerir uma empresa do porte da Eleva.”

Com tamanhos desafios pela frente, a escolha de Fay para suceder Nildemar Secches no comando da Perdigão não chega a ser uma surpresa. Aos 54 anos de idade, formado em engenharia mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Fay é o único alto executivo da companhia com larga experiência no setor de leite e derivados, considerado estratégico para o crescimento dos negócios. O executivo capitaneou a virada nos resultados da Batávia, adquirida pela Perdigão em 2006. Em apenas dois anos, transformou um prejuízo de 30 milhões de reais num lucro de 14 milhões de reais e aumentou o leque

de produtos da companhia de 120 para 210 — tudo numa única fábrica. Com essas credenciais, Fay enfrentou a concorrência de dois candidatos na corrida sucessória, iniciada em abril do ano passado.

Venceu, mas só foi informado que era o escolhido três dias antes do anúncio oficial, em 24 de abril.

Solucionar os problemas que atingem a Perdigão no presente é apenas parte do desafio imposto a Fay. Além de zelar pela integração das operações da Eleva, coube a ele a difícil missão de definir as estratégias que garantirão o futuro da companhia, sobretudo no que diz respeito a seus níveis

de crescimento. Nesse sentido, Fay pretende atacar dois dos principais entraves à expansão. O primeiro está relacionado ao aumento do peso da marca Perdigão. Mesmo tendo apresentado um notável crescimento nos últimos anos, a empresa ainda conta com uma marca menos valio-

sa que a rival Sadia. Na prática, isso significa que a Perdigão leva mais tempo para conseguir repassar ao consumidor eventuais aumentos de preços. Na outra frente, Fay deve dar continuidade ao processo de diversificação da Perdigão iniciado durante a gestão de Nildemar Secches. A ideia é triplicar a operação de carne bovina da companhia até 2011, fazendo com que esse segmento, que atualmente responde por cerca de 2% da receita, chegue a 12% do faturamento. Para isso, Fay tem prospectado frigoríficos para uma possível aquisição. No final do ano passado, a empresa chegou a sondar o Bertin, segundo maior do país. Neste ano, a alta nos preços da arroba do boi acabou adiando os planos de expansão. Apesar dos percalços, a Perdigão ainda goza da confiança do mercado. Segundo analistas ouvidos por EXAME, as ações da empresa devem valorizar cerca de 50% até o final do ano. Na Sadia, a alta projetada é de 35%. Uma demonstração de que, para o mercado, Nildemar Secches sai do comando da Perdigão acertando sua última decisão — a escolha do executivo que tentará resolver os desafios que ele deixa. ■

A Perdigão na bolsa

Oscilação das ações (em reais)



Fonte: Economática



A FORD CAMINHÕES CRESCER PORQUE ESTÁ CADA VEZ EM MAIS LUGARES.

Caminhões



O Brasil é enorme. E a Ford Caminhões tem um Distribuidor em cada canto do país. Só nos últimos 5 anos, **aumentamos em 70% a rede** dedicada a caminhões. Hoje são 100 Distribuidores com **mais de 5.000 funcionários treinados** para atender nossos clientes. Tudo para que você, não importa onde esteja, possa ter um atendimento perfeito para as suas necessidades. Quer que seu negócio cresça junto com o Brasil? Procure um Distribuidor Ford. **Tem sempre um perto de você, pronto para ajudar.**





O filme é só o começo

Depois de algumas produções bem-sucedidas, o cinema brasileiro parte para um novo desafio: fazer filmes que ganhem dinheiro fora das salas de exibição

MELINA COSTA

Dentro de duas semanas, uma equipe de 90 técnicos e 20 atores começa a filmar, no Recôncavo Baiano, as primeiras tomadas do filme brasileiro *Besouro*. O título é uma referência ao nome do herói da trama, um capoeirista que lança mão de poderes sobre-humanos para enfrentar um vilão personificado na figura de um típico coronel nordestino. Trata-se de uma produção de 10 milhões de reais, idealizada pela produtora Mixer e que será distribuída pela Buena Vista International, do grupo Disney. O filme terá música-tema de Gilberto Gil e efeitos especiais do chinês Huen Chiu Ku, responsável pelas cenas de ação de *O Tigre e o Dragão* e *Kill*

Bill. Mas a grande diferença entre esse e tantos outros longas-metragens lançados recentemente no país não está exatamente nessas credenciais, mas sim no modelo de negócios criado em torno do filme. Antes mesmo de as filmagens começarem, os idealizadores de *Besouro* já planejaram vários "filhotes" com base no argumento principal — um jogo de celular, uma série de animação e uma série de dramaturgia para televisão, além do licenciamento de uso do personagem principal em diversos produtos. *Besouro* está previsto para estreitar apenas no segundo semestre de 2009, mas as primeiras ilustrações que servirão de referência para o desenho animado já começaram a ser feitas pela Mixer. A equi-



Tikhomiroff
(à frente) e
seus sócios:
entretenimento
como negócio

FABIANO ACCORSE

pe de computação gráfica da empresa também trabalha no desenvolvimento do jogo. “O cinema brasileiro não tem tradição em planejar filmes dentro de um formato industrial de produção”, diz Luiz Gonzaga de Luca, diretor da maior rede brasileira de cinemas, a Severiano Ribeiro, e professor da disciplina de economia do cinema na Fundação Getúlio Vargas. “A grande preocupação ainda se resume a levar o público às salas de exibição.”

Tradicionalmente, costuma-se associar o sucesso — ou o fracasso — de um filme com o volume de venda de ingressos nos cinemas. É por isso que os grandes estúdios de Hollywood divulgam com estardalhaço quando um filme bate recordes de bilhete-

ria, principalmente nas estréias. Há dois meses, a Warner Bros. informou apenas algumas horas depois da estréia que *Batman — O Cavaleiro das Trevas* havia se tornado o filme que mais arrecadara em uma estréia ao atingir a cifra de 66 milhões de dólares num único dia. No entanto, esses anúncios servem muito mais como chamariz do que como barômetro financeiro. Em média, apenas 20% da receita dos filmes americanos tem origem nas bilheterias. A maior parte dos ganhos é proveniente da venda de DVDs, dos direitos de exibição em emissoras de TV paga e dos direitos de uso de personagens do filme em centenas de produtos, como jogos de computador, roupas, brinquedos e alimentos. O cinema é um dos principais combustíveis para a gigantesca indústria de licenciamentos — no ano passado, sete empresas ligadas ao mercado cinematográfico foram responsáveis por quase 44 bilhões de dólares de um total de 135 bilhões arrecadados pelas 100 maiores empresas de licenciamento do mundo (veja quadro na página seguinte).

NO CASO DO CINEMA BRASILEIRO, o licenciamento praticamente não existe. Em parte, isso acontece em decorrência da fraca produção nacional. Apesar do renascimento da última década com sucessos como *Central do Brasil*, *Carandiru*, *Cidade de Deus*, *2 Filhos de Francisco* e *Tropa de Elite*, o cinema brasileiro registrou no ano passado uma participação de cerca de 10% no mercado nacional — enquanto os estúdios americanos lançaram 254 filmes e arrecadaram 627 milhões de reais com ingressos no Brasil, as produções nacionais não passaram de 82 filmes e 79 milhões de reais de receita. Outro motivo que dificulta o desenvolvimento de negócios em torno dos filmes é o tipo de produção feita no país. Os licenciamentos funcionam particularmente bem para gêneros de apelo juvenil como super-heróis e animação — ambos raríssimos no cinema nacional. É justamente essa lógica que a produtora Mixer pretende romper com *Besouro*, filme de aventura focado na figura de um herói e de apelo prioritariamente comercial. “O entretenimento tem de ser visto como uma fonte geradora de negócios”, diz João Daniel Tikhomiroff, sócio da produtora e diretor do filme. “Filmes de sucesso não têm de ser necessariamente medíocres.” Com 25 programas para TV, 45 documentários e

centenas de comerciais no currículo, a Mixer tem como clientes canais de TV como Discovery Channel, Fox e France 3, além dos brasileiros Multishow e GNT.

Ainda é cedo para saber se a estratégia de *Besouro* dará certo. Na verdade, algumas características do filme pesam contra os planos de Tikhomiroff e sua equipe. A primeira delas é o fato de se tratar de um filme inédito. Normalmente, os melhores filmes para licenciamento são exatamente as seqüências. Aos olhos das empresas que compram os direitos, é mais seguro apostar em produções cujos personagens já fizeram sucesso no passado. É o caso de *Homem-Aranha 3*, da Sony Pictures, o filme mais bem-sucedido da história recente em termos de licenciamento, que obteve receita de 500 milhões de dólares na venda de produtos — a bilheteria global foi de 890 milhões de dólares. O segundo desafio é que o personagem Besouro terá de passar pelo imponderável “teste de carisma” imposto pelas empresas. Alguns personagens simplesmente não conseguem convencer que terão apelo entre o público. Esse foi o caso do filme *Os Sem-Floresta*, da Dream-

Em média, apenas 20% da receita dos grandes filmes americanos vem das bilheterias

Works. “Não sei explicar exatamente o porquê, mas um dos personagens do filme, o esquilo Hammy, não causou empatia. Licenciemos menos do que o esperado”, diz Jorge Peregrino, vice-presidente para a América Latina da distribuidora Paramount, responsável pelo filme no Brasil.

Os produtores do filme *Besouro* precisam ainda convencer as empresas a comprar os direitos de licenciamento de um personagem de apelo local. Normalmente, os preferidos do licenciamento são os personagens de filmes de alcance global, o que potencializa os ganhos de escala das empresas. Um exemplo é o filme *Shrek Terceiro*, que faturou 797 milhões de dólares em bilheteria no mundo. Apenas a rede de

fast food McDonald's distribuiu bonecos falantes de personagens do filme junto com kits de McLanche Feliz em 100 países (foram fabricados bonecos falantes de oito línguas diferentes). Os bonecos começaram a ser distribuídos sete dias antes do lançamento do filme. Nos Estados Unidos, quase todas as produções de animação e super-heróis chegam às telas simultaneamente ao lançamento de jogos eletrônicos envolvendo os personagens. No Brasil, a Tectoy Digital só produz jogos para celulares que, além de abastecer o mercado local, possam ser distribuídos em países da América do Norte e da Europa. Só com essa escala de distribuição o investimento na produção de jogos se paga. "Jogos com personagens locais até são possíveis, mas precisam ter muito apelo entre o público para dar certo", diz André Penha, diretor da Tectoy Digital, empresa que já licenciou personagens de filmes como *A Bússola de Ouro* e a última sequência de *Indiana Jones*.

A indústria cinematográfica dos Estados Unidos passa por uma fase de acirramento da competição entre os grandes estúdios — fenômeno que se reflete no resto do mundo. Com cerca de 15 bilhões de dólares em caixa para investimentos, Hollywood está produzindo filmes demais. Só nos últimos cinco anos, o número de longas-metragens exibidos nos cinemas americanos aumentou quase 30%. Somase a isso a queda de quase 5% na frequência de espectadores neste ano. Diante desse cenário, algumas distribuidoras têm optado por evitar fracassos no cinema e lançar alguns filmes diretamente em DVD — até mesmo quando grandes estrelas estão envolvidas. Esse foi o caso de *Mais do Que Você Imagina*, com os atores Antonio Banderas e Meg Ryan. Outra consequência é o enfraquecimento dos filmes de baixo orçamento. Hoje, estúdios e investidores têm considerado mais seguro investir em blockbusters (campeões de bilheteria com custos que, normalmente, ultrapassam 150 milhões de dólares). Além de conseguir atrair maior atenção dos espectadores diante da superoferta, muitos desses produtos ainda contam com a possibilidade de ganhos com licenciamentos.

Enquanto nos Estados Unidos o dinheiro despejado pelos fundos de investimento

As Crônicas de Nárnia: sucesso de licenciamento da Disney



Negócios além do cinema

As empresas de licenciamento de personagens do cinema que mais faturaram no ano passado⁽¹⁾ e suas principais marcas

Disney Consumer Brands	26 bilhões	High School Musical, Carros e <i>As Crônicas de Nárnia</i>
Warner Bros. Consumer Brands	6 bilhões	Harry Potter e a Ordem da Fênix e Batman – O Cavaleiro das Trevas
Marvel Entertainment	5,5 bilhões	Homem-Aranha, X-Men e Iron Man
Sony Pictures Consumer Products	2 bilhões	Homem-Aranha ⁽²⁾ e Os Caça-Fantasmas
20th Century Fox Lic. & Merch.	1,7 bilhão	A Era do Gelo, Alvin e os Esquilos e <i>Os Simpsons</i>
Lucas Licencing	1,5 bilhão	Star Wars e Indiana Jones
Universal Studios Cons. Prod. Group	1 bilhão	George, o Curioso e Elo Perdido



(1) Em dólares (2) Apenas produtos relacionados ao filme Fonte: revista *License! Global*

é um problema, no Brasil ocorre o oposto. Só 15% do financiamento de filmes vem de investidores privados — os outros 85% vêm da renúncia fiscal ou do investimento do governo. Por meio de mecanismos como a Lei do Audiovisual, as empresas deduzem do imposto de renda suas contribuições às produtoras. Como não comprometem um centavo sequer do próprio caixa, as empresas nem sempre usam a viabilidade comercial dos projetos como critério de escolha. Uma pesquisa do Sindicato de Empresas

Distribuidoras Cinematográficas do Rio de Janeiro confirma que as produtoras agem em descompasso com o desejo dos consumidores. A maioria dos entrevistados disse que seu gênero preferido no cinema nacional é a comédia. Desde o começo do ano, de um total de 51 filmes lançados, apenas três são comédias. Depois da retomada da produção nacional da última década, o cinema brasileiro enfrenta um novo desafio: fazer filmes que se transformem em sucesso dentro e fora das salas de exibição. ■



PARE DE EVITAR RISCOS. COMECE A ENCARÁ-LOS.

A maioria das empresas que já sofreram com um imprevisto não conta com um programa de controle de riscos. Por que não? Leia o The Global CFO Study 2008. Entrevistamos mais de 1.200 CFOs em 79 países. Você vai descobrir se lida com riscos da mesma maneira que eles. **PARE DE FALAR COMECE A FAZER**



IBM, o logo IBM e ibm.com são marcas registradas ou de titularidade da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos da América, em outros países ou em ambos. Caso esses e outros termos protegidos, na primeira vez em que aparecem nesta informação, estejam marcados com os símbolos "®" ou "™", isso significa que os mesmos constituem marcas registradas ou marcas comerciais de titularidade da IBM nos Estados Unidos da América na ocasião em que esta informação foi publicada. Tais marcas podem também constituir marcas registradas ou marcas comerciais em outros países. Uma relação atualizada das marcas de titularidade da IBM está disponível no Web site "Informações sobre direitos autorais e marcas" ibm.com/legal/copytrade.shtml

FAÇA O DOWNLOAD DO THE GLOBAL CFO STUDY 2008
ibm.com/doing/br/cfostudy

Inovação na base da pirâmide

Como a Índia se tornou uma referência mundial no desenvolvimento de produtos e serviços para a população mais pobre

TIAGO MARANHÃO

Após dois anos de pesquisas e um investimento de 6,9 milhões de dólares, o Massachusetts Institute of Technology (MIT), celebrado centro de ensino e pesquisa americano, desenvolveu a prótese de pé e tornozelo mais avançada do mundo. O modelo é equipado com um pequeno motor e sensores eletrônicos que, entre outros avanços, reproduzem de maneira espantosa o trabalho de músculos e tendões. “É uma simulação quase perfeita do andar humano”, afirma Hugh Herr, chefe do grupo de inventores. “Não dá para notar se a pessoa que utiliza a prótese está mancando.” O pé biônico do MIT deve chegar ao mercado até o final deste ano, mas será acessível a poucos. Cada prótese custará cerca de 25 000 dólares, o que a torna uma possibilidade distante para 85% dos mais de 20 milhões de pessoas no mundo que sofreram amputação abaixo do joelho.

A maioria dos mutilados vive em países pobres e perdeu parte dos membros inferiores em tragédias como guerras e doenças. Para eles, a melhor opção disponível no mercado é uma prótese desenvolvida

por um time de especialistas da cidade de Jaipur, na região noroeste da Índia. Feito de madeira, borracha vulcanizada e alumínio, o produto evidentemente não tem o mesmo aspecto moderno e os recursos do equipamento do MIT, mas funciona admiravelmente bem. O Jaipur Foot, como foi batizado, permite que o usuário volte a andar, correr, dirigir, pedalar, subir em árvores e levar uma vida sem as limitações de uma cadeira de rodas ou de um par de muletas. Além disso, tem a grande vantagem de custar apenas 40 dólares — o que significa que o dinheiro pago por uma prótese desenvolvida pelo MIT compraria 625 unidades do Jaipur Foot. “Esse é um grande exemplo de como usar a criatividade para atender o mercado de baixa renda”, afirma o consultor indiano C.K. Prahalad, professor de economia da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos, e autor do livro *A Fortuna na Base da Pirâmide*.

Cerca de 90 000 unidades do Jaipur Foot são distribuídas atualmente por ano em países como Afeganistão, Angola e Camboja. As primeiras unidades foram

desenvolvidas em 1968 e até hoje, apesar das inúmeras tentativas de concorrentes, ninguém conseguiu chegar a um produto com a mesma relação entre custo e benefício. A prótese surgiu de uma parceria entre dois indianos, o médico Pramod Karan Sethi e o artesão Ram Chandra. Os dois se conheceram nos anos 60 quando trabalhavam no Sawai Man Singh Hospital, em Jaipur. Na época, Sethi fazia parte de uma equipe que tentava desenvolver um modelo de prótese com materiais mais baratos, sem perda de resistência. Chandra entrou na história por acaso. Certa vez, ao levar o pneu de sua bicicleta para um conserto, ele prestou atenção na borracha vulcanizada utilizada para tapar o buraco. Saiu de lá com a impressão de que o material poderia ser útil aos colegas do hospital que pesquisavam a nova prótese. Sethi gostou da sugestão e os dois passaram a trabalhar juntos.

Enquanto o médico construiu as articulações da prótese, o artesão se encarregou de dar forma estética ao produto. O resultado foi a prótese adaptada às necessidades de moradores de países pobres



FOTOS DIVULGAÇÃO



Ciclista com o Jaipur Foot e Mehta (ao lado): cerca de 90 000 próteses doadas por ano



▲ Prótese Jaipur Foot

PREÇO 40 dólares

INVENTORES Ram Chandra Sharma e doutor Pramod Karan Sethi

CARACTERÍSTICAS A prótese é feita de borracha, montada numa base de madeira e alumínio

— andar descalço, realizar trabalhos braçais, caminhar e correr sobre pisos molhados — e resistente para durar mais de cinco anos. “Nada no mundo se compara ao Jaipur Foot quando o assunto é produção local, com recursos locais para uma necessidade local”, disse a EXAME Cynthia Smith, curadora da exposição *Design para os Outros 90%*, que está em cartaz no Museu Nacional de Design de Nova York. O evento reúne mais de 60 produtos criados para atender às necessidades das pessoas mais pobres do planeta. Um dos destaques da mostra são os modelos do Jaipur Foot.

A prótese faz parte hoje de uma ampla galeria de inovações indianas para um público consumidor de pouco poder aquisitivo. Não por acaso, o país virou o maior laboratório do mundo para o desenvolvimento desse tipo de produto e serviço. Segundo levantamento recente do Banco Mundial, o número de indianos abaixo da linha da pobreza é de 456 milhões de pessoas (o equivalente a 35,5% de sua população). Esse contingente sobrevive com uma renda média de até 40 dólares por mês. Considerando-se o restante da população, existem 390 milhões de habitantes com renda em torno de 100

dólares por mês. “Esse é um imenso mercado consumidor que não pode ser ignorado”, diz Stuart Hart, professor de negócios globais sustentáveis da Universidade de Michigan.

Para incluir essas pessoas no mercado de consumo, as empresas locais têm se desdobrado. O Instituto de Ciências da Índia, em parceria com a British Petroleum, criou em 2006 o fogão Oorja (que significa “energia” no idioma hindu). Tradicionalmente, as cozinhas indianas são equipadas com fogões que utilizam lenha ou querosene, combustíveis caros e que produzem muita fumaça. O Oorja, além



MODA BRASILEIRA CONQUISTA O VIETNÃ

Qual das diversas fábricas de roupas do Vietnã está confeccionando a última moda dos shoppings de Saigon? Nenhuma. Na verdade, ela é produzida por dois homens em um quintal no Rio de Janeiro — mais de 16 mil quilômetros de distância. Às vezes, o sucesso comercial pode estar em lugares inesperados, mesmo do outro lado do mundo. Você não deveria estar com um banco que também está lá?

As oportunidades para sua empresa podem estar em vários lugares. E seu banco também está?

hsbc.com.br/empresas

HSBC

No Brasil e no mundo, HSBC



FOTOS DIVULGAÇÃO

◀ Fogão flex

PREÇO 17 dólares

INVENTORES British Petroleum e Instituto de Ciências da Índia

CARACTERÍSTICAS Sua base é feita de cerâmica e ele funciona tanto com gás quanto com biomassa

Uma das grandes vantagens dos indianos na criação de produtos e serviços a preços mais acessíveis é a oferta de mão-de-obra barata no país, mesmo em setores qualificados, como a medicina. Em diversas especialidades, os profissionais do país viraram sinônimo de qualidade e honorários baratos. Por causa disso, a Índia recebeu no ano passado mais de 450 000 turistas estrangeiros em busca de serviços médicos. Uma das áreas muito procuradas é a oftalmologia. Em todo o país, são realizadas 3,6 milhões de cirurgias nessa área por ano. Procedimentos como uma cirurgia de catarata custam 45 dólares — 15 vezes menos que o valor cobrado nos Estados Unidos. O mesmo princípio vale para cirurgias cardíacas. Uma operação de ponte de safena na Índia custa 7 000 dólares, ante 100 000 dólares num hospital americano.

A tradição em boa qualidade de ensino no país também é uma vantagem no desenvolvimento de inovações. Centros de excelência, como as universidades da cidade de Bangalore, também conhecida como o Vale do Silício indiano, viraram nos últimos tempos grandes incubadoras de patentes. Uma das últimas criações surgidas por lá foi um telefone celular popular de 15 dólares. Desenvolvido pela empresa local Spice, ele deve chegar ao mercado até dezembro. Para baixar o valor do produto, os engenheiros da Spice eliminaram o visor, a memória da agenda telefônica e outros recursos. “Vendemos apenas o telefone, nada mais”, diz Bhupendra Kumar Modi, presidente da Spice. “Continuamos pesquisando para baixar o preço até 10 dólares num futuro próximo.” O potencial de vendas do produto é enorme. Do 1,1 bilhão de indianos, estima-se que 870 milhões ainda não possuam um celular.

A mais famosa das inovações indianas



▲ Bomba d'Água de Bambu

PREÇO 40 dólares

INVENTORES Gunnar Barnes de Rangpur e Dinajpur Rural Service

CARACTERÍSTICAS Em vez de um motor, o equipamento vem com dois pedais acoplados para o próprio agricultor fazer a força necessária para bombear água

do preço atraente (17 dólares), elimina o problema da fumaça utilizando apenas gás de cozinha e biomassa. Desde seu lançamento, o fogão flex já vendeu 5 000 unidades em distritos rurais. Em tese, são os mesmos consumidores da Bomba d'Água de Bambu. Feito, como o nome sugere, quase inteiramente de bambu, o equipamento custa 40 dólares e é desenvolvido para pequenos agricultores, que utilizam dois pedais para puxar água depositada até 7 metros abaixo do solo.

Rumo às *IFRS*.



A adaptação ao novo cenário requer agilidade.

A aplicação das *International Financial Reporting Standards (IFRS)* é uma realidade.

As conversões podem ser dispendiosas e demoradas. Uma total compreensão das novas *IFRS* é uma exigência primária para uma conversão bem-sucedida.

Nossa experiência demonstra que a implementação das *IFRS* envolve muito mais do que a conformidade com as novas normas contábeis; ela poderá causar um impacto significativo em toda a empresa, abrangendo processos, sistemas, pessoas até gestão.

Disponibilizamos todo o conhecimento técnico, que é atualizado diariamente junto aos órgãos reguladores, em diversos formatos e ferramentas testadas.

Para uma bem-sucedida conversão de critério contábil de suas demonstrações financeiras, conte com a experiência, a integridade e a agilidade de nossos profissionais e de nossos serviços.

Ramon D. Jubels
ifrs@kpmg.com.br

kpmg.com.br



**Ratan Tata:
acusado de
receber
subsídios**

ANINDYA CHATTOPADHYAY/AFP

As trombadas do Nano

Denúncias e protestos adiam o lançamento do carro indiano de 2 300 dólares

Quando foi apresentado, em janeiro, no Salão do Automóvel de Nova Déli, na Índia, o modelo Nano, da Tata Motors, prometia revolucionar o mercado de carros populares com seu preço de 2 300 dólares e elevar o responsável pela obra, o empresário Ratan Tata, dono do conglomerado industrial que controla a montadora, ao mesmo patamar do legendário Henry Ford. Terminada a festa, começaram os problemas. As vendas deveriam ter se iniciado em setembro, segundo o plano original. Por uma série de contratempos, porém, a data já foi adiada três vezes e agora ninguém na Tata Motors se arrisca a dizer quando o Nano chegará às ruas. Na fábrica na cidade de Singur, erguida a um custo de 350 milhões de dólares especialmente para a produção do modelo, a situação só vem piorando. O prédio foi construído num terreno do governo, que desapropriou os antigos moradores do local. No mês passado, um dos líderes da oposição ao governo, Partha Chatterjee, acusou Ratan Tata de ter recebido subsídios para o aluguel

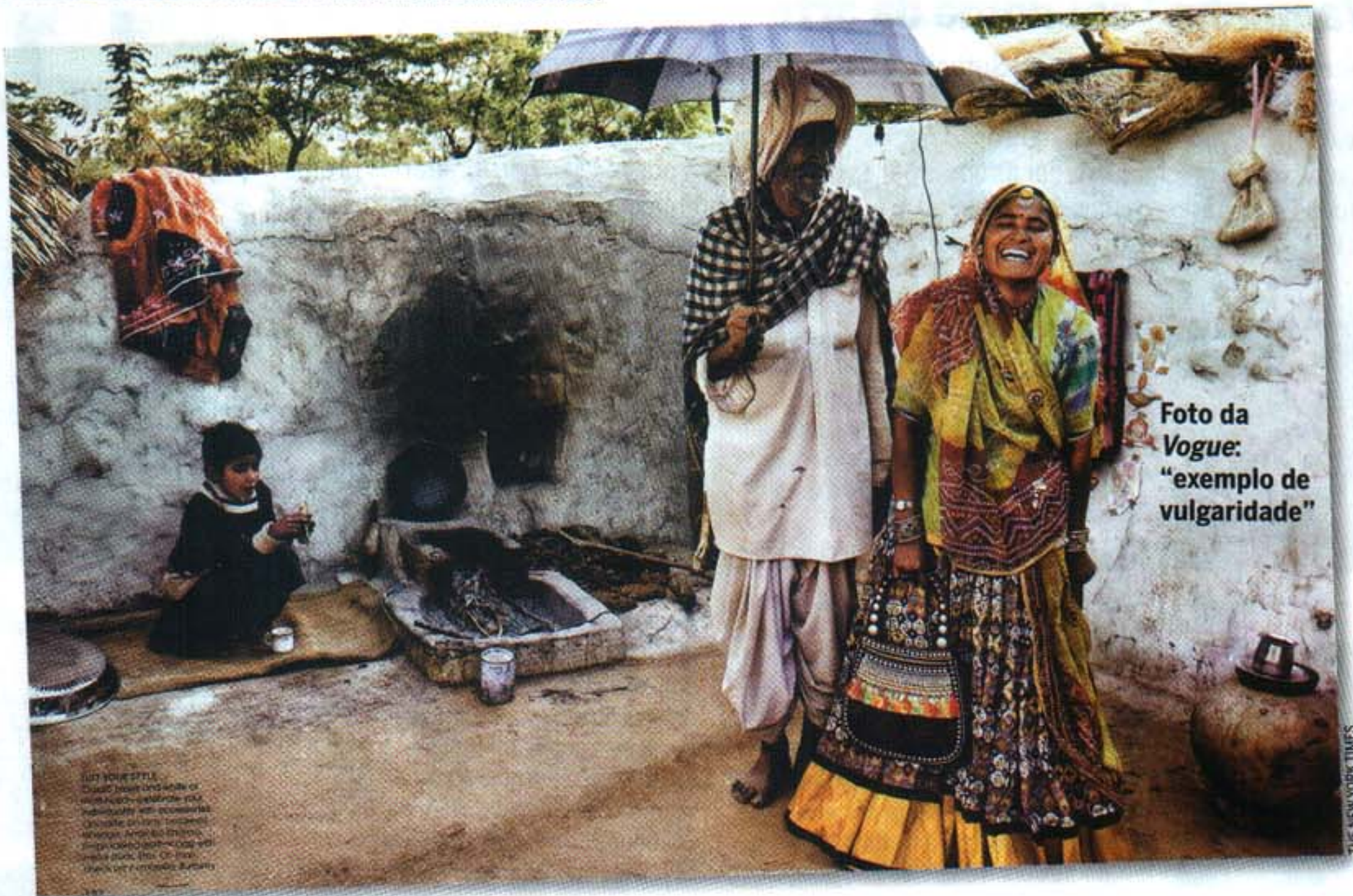
do terreno da fábrica. Se não bastasse, nos últimos dias agricultores que venderam suas terras para dar lugar à nova fábrica bloquearam a estrada que leva ao local, alegando que não teriam recebido um valor justo pelas propriedades. Em razão das dificuldades, a Tata Motors estuda a possibilidade de distribuir a linha de montagem do carro popular entre outras seis unidades espalhadas pela Índia. A mudança, porém, poderia atrasar em mais um ano o lançamento do veículo. Mas os problemas da Tata Motors não terminam aí. Desde que o Nano começou a ser projetado, em 2003, os custos das matérias-primas passaram de 13% para 23% do valor total do carro, segundo a consultoria Global Insight. Numa edição recente, o jornal inglês *The Times* citou Ratan Tata ponderando o dilema em reunião com investidores: "Se repassarmos esses custos aos consumidores, isso vai afetar nossa demanda. Se não repassarmos, vai afetar nossa margem". Alguém, no final das contas, vai sair perdendo. E não é improvável que seja o próprio Tata.

não tem fins lucrativos. O Jaipur Foot é distribuído gratuitamente pela ONG indiana Bhagwan Mahaveer Viklan Sahayata Samiti (BMVSS). A entidade foi criada pelo economista D.R. Mehta, que tomou contato com o Jaipur Foot em circunstâncias trágicas. Em 1969, ele sofreu um grave acidente de carro e precisou de dois anos e meio de fisioterapia para não perder a perna esquerda. Durante esse período, Mehta acompanhou as agruras de amputados que precisavam de uma prótese e acabou conhecendo o Jaipur Foot. "Ele era o único produto adaptado às necessidades dos indianos", afirmou Mehta a EXAME. Nessa época, porém, poucos tinham acesso ao invento. O hospital que o desenvolveu doava o produto, mas tinha capacidade de fabricar apenas 50 próteses por ano. Mehta criou em 1975 a BMVSS com o objetivo de levar o Jaipur Foot a um número muito maior de pessoas. Ao longo de mais de três décadas de atuação, a ONG já forneceu cerca de 1,2 milhão de próteses a amputados de 25 países. Cerca de 40% do orçamento da BMVSS vem de repasses do governo, outros 15% de doações particulares e o restante de empresas como a americana Dow Chemical. Mehta, hoje com 72 anos, segue administrando a BMVSS, sediada em Jaipur.

Às vésperas de completar 40 anos de existência, o Jaipur Foot continua sendo aperfeiçoado. Com a ajuda do Centro de Pesquisa Espacial da Índia, a borracha vulcanizada foi substituída por poliuretano (um polímero orgânico com textura semelhante à da borracha, mas muito mais leve) e no lugar das articulações de metal foi adotado um material plástico igualmente articulado e resistente. De 850 gramas, o Jaipur Foot passou a pesar apenas 350 gramas. Mais recentemente, a Universidade Stanford, nos Estados Unidos, contribuiu para a BMVSS criando para o produto uma máquina de molde a vácuo de 4 000 dólares. O equipamento industrializa uma etapa que até hoje é feita manualmente, o que poderá aumentar de 100 para 1 500 o número de amputados atendidos diariamente pela ONG. "O Jaipur Foot é uma tecnologia de domínio público, quem sabe quantos milhões de dólares ela não valeria se tivesse sido patenteada?", diz Prahalad. ■

Volta ao Mundo

EDIÇÃO TIAGO MARANHÃO ■ tmaranhao@abril.com.br



ÍNDIA

Pobre gosta de luxo?

No colo de uma idosa desdentada, um bebê usa um babador Fendi de 100 dólares. Uma mulher se equilibra sobre uma moto popular exibindo uma bolsa Hermès de 10 000 dólares. Em outra foto, um homem descalço se protege do sol com um guarda-chuva Burberry (200 dólares). Essas e outras imagens ambientadas na Índia estão provocando uma grande polêmica

no país. Elas fazem parte de um ensaio publicado na última edição da revista americana *Vogue*. A ideia era mostrar que a moda não torna elegantes apenas os ricos, mas a justificativa não colou. Num dos editoriais que desancaram a iniciativa, uma colunista do jornal *Mail Today*, de Nova Délhi, classificou as fotos como um "exemplo de vulgaridade".

A turbina de energia eólica: "plantada" no quintal de casa



ESTADOS UNIDOS

Ventos domésticos

Que tal plantar uma turbina de energia eólica no quintal de casa? Parece o cúmulo do ecologicamente correto, mas a ideia vingou nos Estados Unidos, onde a empresa Southwest Windpower, do Arizona, já vendeu 3 000 unidades do produto na versão doméstica desde seu lançamento, em agosto. Custa 13 000 dólares, tem altura entre 3 e 8 metros e gera 60 megawatts de energia por mês (metade do consumo médio de uma residência americana). Nesse ritmo, o retorno do investimento com a economia pode levar até dez anos.

INGLATERRA

“Vaquinha” em nome da arte

A recente decisão do duque de Sutherland, Francis Egerton, de vender duas pinturas do veneziano Tiziano Vecelli mexeu com os brios dos ingleses. Eles temem perder as obras para os novos milionários russos, chineses ou árabes. Por isso, uma artista londrina iniciou uma

“vaquinha” para arrecadar 180 milhões de dólares e arrematar os quadros. Nos últimos anos, outras pinturas valiosas só não deixaram a Inglaterra porque seus proprietários preferiram vendê-las a museus britânicos, mesmo tendo prejuízo. Confira abaixo:



DIANA E ACTAEON

É um dos dois *Titians* — nome das obras de Tiziano — que acabam de ser colocados à venda por 90 milhões de dólares cada um. O outro é *Diana e Callisto*, também pintado na Veneza do século 16.



LA MADONNA DEI GAROFANI

Um dos quadros mais famosos do artista italiano Rafael. Em 2003, o duque de Northumberland recusou uma proposta de 65 milhões de dólares do americano Getty Museum e aceitou vender a obra-prima à National Gallery de Londres por 40 milhões de dólares.

VIRGEM ADORANDO O MENINO JESUS

Esta obra do século 15 de Botticelli pertenceu ao Earl of Wemyss, que dispensou em 2006 uma oferta de 27 milhões de dólares de um grupo estrangeiro por outra consideravelmente menor. O quadro hoje pode ser visitado na National Gallery de Edimburgo, na Escócia, que pagou 18 milhões de dólares pela pintura.



CHINA

1,1

bilhão de dólares

Esse foi o total pago pelos espanhóis da Telefónica para adquirir 5,5% do controle da China Netcom. A empresa é uma das três maiores operadoras de telefonia no país, com uma base de 125 milhões de clientes. A compra representou a primeira investida da Telefónica no mercado chinês.

ANDY WONG/AP PHOTO



FOTOS DIVULGAÇÃO



Precisamos de veículos com emissão zero. É o único jeito de evitar que o mundo exploda



Carlos Ghosn, brasileiro presidente da Renault e da Nissan, sobre a urgência de desenvolver um carro “verde”



Turistas no país: resort de 800 milhões de dólares

MARROCOS

Um novo oásis no deserto

No extremo norte do Marrocos, próximo à cidade de Tanger, onde o mar Mediterrâneo e o oceano Atlântico se encontram, será construído um dos mais luxuosos resorts do mundo. O empreendimento será bancado por uma empresa do Barein, a Gulf Holding Company. Orçada em 800 milhões de dólares, a obra terá um moderno centro de equitação e 400 casas para receber os visitantes. A expectativa é que a maioria dos turistas seja da Europa, graças à proximidade com o continente.

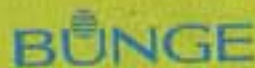
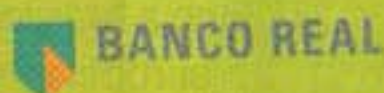


Sua rotina é sustentável?

Você já parou para pensar nisso?

Informe-se e contribua para um futuro melhor.
Comece no nosso site:
www.planetasustentavel.com.br/manual

Confira nas próximas páginas por que a sustentabilidade é fundamental para um futuro melhor.



idéias inovadoras em ambiente, energia, negócios, urbanismo, consumo, lixo, desenvolvimento, saúde e educação

VEJA O QUE ESTÁ ACONTECENDO E O QUE VOCÊ PODE FAZER EM www.planetasustentavel.com.br

Quero ser neutro

Como um grupo (ainda restrito) de empresas brasileiras está assumindo o desafio de calcular e compensar suas emissões de gases de efeito estufa

ANA LUIZA HERZOG

Em março de 2007, a fabricante de cosméticos Natura lançou um projeto piloto em Recife que mudou a rotina de 15% das consultoras que atuam nessa cidade. A companhia pediu que, a partir daquele momento, cada vez que uma delas fizesse uma entrega a um cliente, aproveitasse a oportunidade para recolher embalagens usadas de produtos da marca. O destino de todo o lixo seria a reciclagem — no ano passado foram recolhidas 90 toneladas. Por enquanto, a iniciativa, que também abrange algumas regiões da capital paulista, é apenas um teste para um projeto mais arrojado, um abrangente programa de logística reversa para tentar reduzir as emissões de gases de efeito estufa da companhia. Se não fossem coletadas, as embalagens poderiam acabar se decompondo em algum aterro sanitário e se transformariam em gases que causam o aquecimento global. “O objetivo é que esse programa cresça e faça parte do cálculo das reduções de emissões da empresa num futuro próximo”, afirma Daniel Gonzaga, diretor de pesquisa e tecnologia da Natura.

Em tempos em que se discute exaustivamente o aquecimento global, encontrar maneiras de reduzir as emissões de gases de efeito estufa tornou-se uma obsessão comum a muitas empresas. Nos países europeus, esse empenho deve-se em grande medida ao fato de muitos deles serem signatários do Protocolo de Kyoto, que esta-



Atrás da soma zero

Os passos que uma empresa deve trilhar para neutralizar as próprias emissões de gases causadores do efeito estufa

1



CÁLCULO

No Brasil, ao contrário do que acontece na Europa, as empresas não são obrigadas a reduzir emissões. Assim, cabe a cada uma definir o que quer compensar — do consumo de energia de uma fábrica às emissões de frotas de veículos. O Bradesco, por exemplo, considerou apenas as emissões da sede e da frota de veículos em seu primeiro inventário, em 2006. Há cerca de 15 consultorias especializadas nesse cálculo no país.

2



VALIDAÇÃO

Feitas as contas, o ideal é que a empresa contrate uma auditoria. No Brasil, esse trabalho pode ser feito por diversas certificadoras, como a brasileira Vanzolini e a europeia Det Norske Veritas (DNV).

Gonzaga,
da Natura:
coleta de
embalagens
para reduzir
as próprias
emissões

belece metas para a redução das emissões para as nações desenvolvidas. No Brasil, que pelo protocolo está isento da responsabilidade de reduzir a emissão de gases, as iniciativas são voluntárias (normalmente movidas por ideologia ou pelo anseio de polir a imagem). Por causa disso, o que será incluído no balanço de emissões de cada empresa é totalmente arbitrário — decisão que cada companhia pode tomar sozinha ou com a assessoria de uma das poucas consultorias especializadas existentes no país. Nesse levantamento podem ser levados em consideração itens tão diversos quanto o consumo de energias não-renováveis (como o carvão) numa fábrica ou o combustível gasto em viagens feitas por executivos. O mais comum é que as empresas inicialmente façam inventários restritos — por exemplo, as emissões geradas apenas na sede da companhia — e, aos poucos, aumentem o escopo do cálculo — incluindo o conjunto de operações.

O Bradesco, por exemplo, considerou apenas as emissões provocadas pela sede em seu primeiro inventário, em 2006 — do consumo de gás no refeitório ao gasto de combustível da frota de automóveis. No ano seguinte, o banco decidiu incluir no levantamento suas 3 000 agências espalhadas pelo país, além das outras três empresas do grupo, a Finasa, a Bradesco Seguros e a Scopus. “Fizemos o primeiro exercício e depois percebemos que poderíamos dar um passo maior”, diz Jean Philippe Leroy, diretor departamental de relações com o mercado do Bradesco. Em junho, a instituição obteve a certificação ISO 14 064, uma garantia de que o banco tem processos precisos para quantificar e monitorar suas emissões. O selo também exige que o banco as reduza — neste ano, a meta de corte é 3,5%.



REDUÇÃO

Uma vez ciente do volume de carbono que gera, a empresa deve traçar um plano para reduzir as emissões. Aqui entram as ações de ecoeficiência. A Natura, por exemplo, alterou a fórmula de seus produtos para que eles usem menos substâncias de origem fóssil. Já o Bradesco trocou, de 2006 para 2007, toda a sua frota de veículos. Hoje, com exceção dos carros blindados, todos rodam movidos a etanol.



COMPENSAÇÃO

Como nenhuma empresa consegue zerar suas emissões, a saída é compensar o que não pôde ser eliminado. Para isso, vale recuperar florestas degradadas, financiar projetos de energia limpa ou comprar créditos de carbono. A Natura, por exemplo, financia a troca de combustível de origem fóssil por biomassa em uma empresa têxtil. O Bradesco plantou, no ano passado, 38 000 árvores para compensar as emissões de sua sede em 2006.



Leroy, do Bradesco: certificação em troca do compromisso de tornar o banco mais verde

Para alcançar o objetivo, Leroy conta com a ajuda de um time de 16 funcionários de diferentes áreas do grupo, cada um responsável por encontrar oportunidades de melhoria para uma fonte de emissão (tais como viagens de avião, consumo de energia etc.).

Se reduzir a própria emissão é tarefa difícil, incluir os fornecedores nesse processo é um desafio ainda mais complexo. Mesmo assim, no ano passado a Natura anunciou um plano para neutralizar as emissões em toda a sua cadeia produtiva. Com iniciativas como incentivo ao uso de refil e substituição de matérias-primas, a companhia conseguiu diminuir suas emissões em 7%. Neste ano, a redução deverá contar com a ajuda de uma mudança recente que, de início, soou como um contra-senso: a volta do uso do papel couchê, em vez do reciclado, nos 2 milhões de catálogos de produtos distribuídos às consultoras a cada 21 dias. A adoção do couchê, que vem de florestas plantadas e tem o selo verde FSC, gerou uma redução de cerca de 60 páginas no livreto — já que sua qualidade permite a impressão das imagens dos produtos em

tamanho menor. Com isso, a empresa não só economizará 3 500 toneladas de papel por ano como deixará de jogar na atmosfera 4 500 toneladas de carbono.

Mesmo com todos esses esforços, os executivos da Natura sabem que jamais será possível eliminar totalmente suas emissões. A meta da companhia é reduzi-las em 33% até 2011 — e compensar os 67% restantes por meio de financiamento de projetos de reflorestamento e de produção de energia limpa. Este é um caminho comum a todas as empresas que pretendem ser “carbono neutro”: reduzir ao máximo as próprias emissões e, no que

Algumas empresas entraram na onda da compensação apenas com o plantio de árvores

for impossível, encontrar projetos que valham compensações. No final de 2007, a Natura fez um edital para escolher projetos verdes que precisassem de investimento. Um dos vencedores foi a AMC Têxtil, que receberá dinheiro para adaptar sua operação ao uso de biomassa no lugar do atual combustível fóssil (o valor do projeto não é revelado). Para especialistas, é importante que, antes de embarcar em programas de compensação, as empresas façam a lição de casa — a exemplo do que aconteceu com a Natura e o Bradesco. “Muitas empresas entraram de maneira cega na onda do plantio de árvores sem antes se preocupar em diminuir suas próprias emissões”, diz o consultor Giovanni Barontini, coordenador da filial brasileira do Carbon Disclosure Project, iniciativa internacional criada por investidores institucionais para incentivar as empresas a divulgar informações sobre suas políticas relacionadas às mudanças climáticas. “Pular essa etapa é mais fácil para as empresas, mas não ajuda a resolver, de fato, os problemas ambientais.” ■



**GRUPO
SILVIO SANTOS**

HÁ 50 ANOS SOMOS O BRASIL QUE SONHA E REALIZA.
PODE SONHAR QUE DÁ.

GRUPO
SILVIO SANTOS.
REALIZANDO
SONHOS
E CRESCENDO
COM O BRASIL.

Há 50 anos, tinha início uma história empresarial. O primeiro produto já nascia com o atributo fundamental do código genético do Grupo Silvio Santos: o sonho.

Sonho de criança no baú de brinquedos, sonho de um homem em construir uma empresa e, assim, colaborar também para a construção de um país.

Um país que na década de 1950, enfim, começava.

Não um homem qualquer, não um sonho qualquer, não um país qualquer.

Um país chamado Brasil. E um sonho compartilhado com milhões de pessoas: colaboradores, clientes, fornecedores e cidadãos brasileiros.

São 50 anos de história de um grupo que criou e recriou negócios que deram origem a tantos outros. Foram sonhos transformados em inovação, como o primeiro sistema de pré-pagos que se conhece, na segurança da casa própria e na liberdade do primeiro carro. Sonhos realizados através de sorteios e premiações, de acesso ao crédito e financiamento, da emoção de uma televisão, do progresso de um banco múltiplo, da auto-estima e beleza e do exercício da cidadania, para que tantos outros possam sonhar.

Temos muito a comemorar. São muitas histórias e uma crença: acreditar que é possível, no poder da realização, acreditar nos sonhos.

Sonhos que movem as pessoas, que constroem a empresa que queremos e o Brasil que merecemos. Sonhos que vão nos levar para muito mais longe: para os próximos 50 anos de grandes histórias.

Luiz Sebastião Sandoval
Presidente do Grupo Silvio Santos



PATRICIA SANTOS DE SOUZA

Operadora de Caixa



GRUPO
BILIND SANTOS

EU SOU O BAÚ DA FELICIDADE DO GRUPO SILVIO SANTOS.

Desde 1958, o Baú existe para fornecer tudo o que
o brasileiro sonha para sua casa, e até a própria casa.



HÁ 50 ANOS SOMOS O BRASIL QUE SONHA E REALIZA.
PODE SONHAR QUE DÁ.

GRUPO
SILVIO SANTOS



PanAmericano

CRÉDITO / FINANCIAMIENTO



EU SOU O BANCO PANAMERICANO DO GRUPO SILVIO SANTOS.

Desde 1969, o banco PanAmericano desenvolve os mais diversos produtos e serviços financeiros para que todos os brasileiros possam realizar seus sonhos.

 PanAmericano



HÁ 50 ANOS SOMOS O BRASIL QUE SONHA E REALIZA.
PODE SONHAR QUE DÁ.

GRUPO
SILVIO SANTOS



liderança
THE QUALITY WAY

FERNANDA SOARES

Assistente Administrativo


GRUPO
BETO SANTOS



EU SOU A LIDERANÇA CAPITALIZAÇÃO DO GRUPO SILVIO SANTOS.

Desde 1975, a Tele Sena leva sorte
e prêmios para todos os brasileiros,
através da poupança popular.

Liderança
capitalização



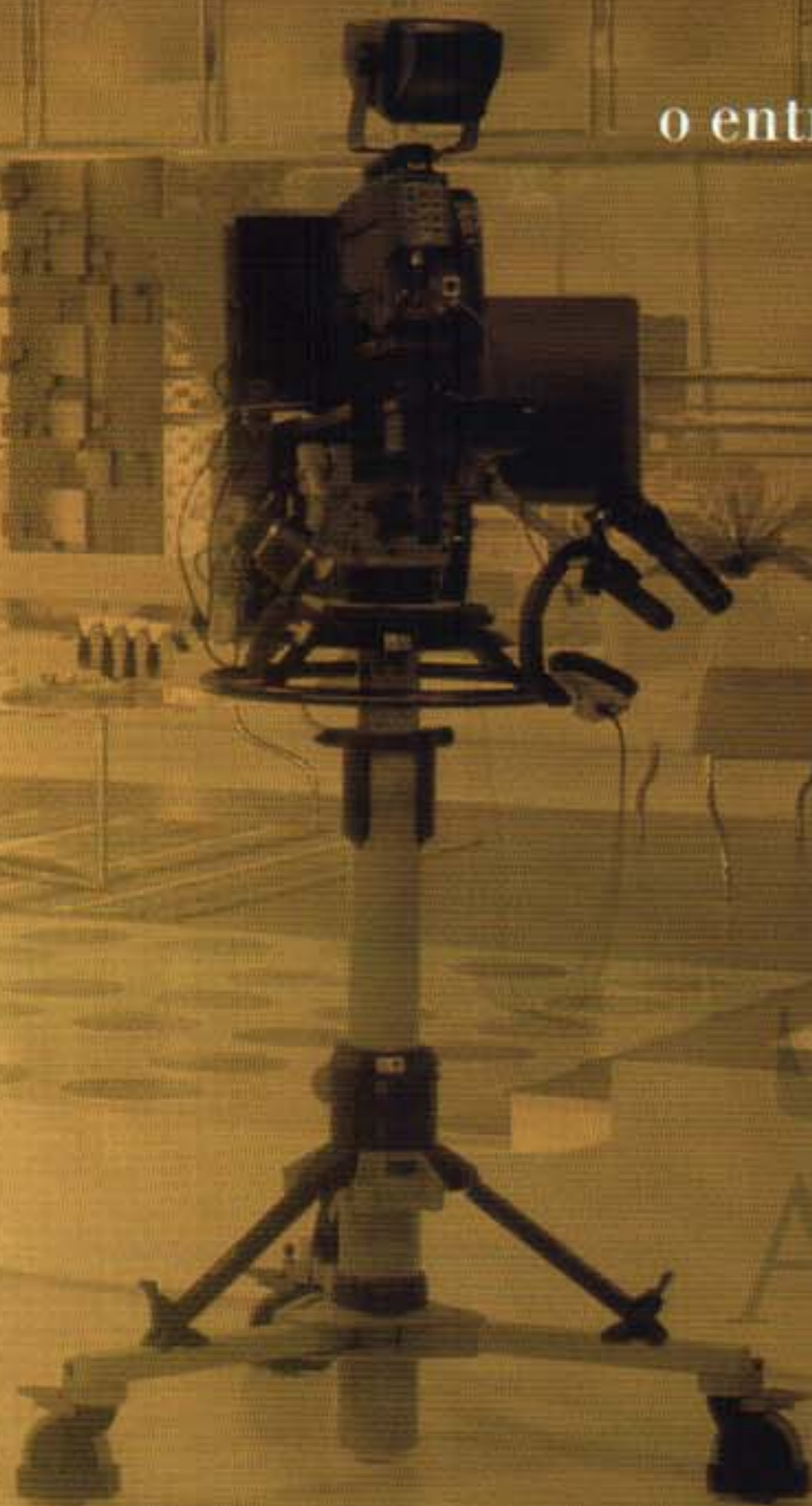
HÁ 50 ANOS SOMOS O BRASIL QUE SONHA E REALIZA.
PODE SONHAR QUE DÁ.

GRUPO
SILVIO SANTOS



EU SOU O SBT DO GRUPO SILVIO SANTOS.

Desde 1981, o SBT é popular entre
os brasileiros democratizando
o entretenimento, a emoção e a informação.



HÁ 50 ANOS SOMOS O BRASIL QUE SONHA E REALIZA.
PODE SONHAR QUE DÁ.

GRUPO
SILVIO SANTOS



EU SOU A SISAN DO GRUPO SILVIO SANTOS.

Desde 1990, a Sisan constrói empreendimentos de qualidade
e alto padrão que abrigam os sonhos da nossa gente.

IMAR GUARUJÁ

 **SISAN**
EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS



HÁ 50 ANOS SOMOS O BRASIL QUE SONHA E REALIZA.
PODE SONHAR QUE DÁ.

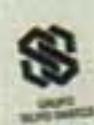
GRUPO
SILVIO SANTOS



Centro Cultural
Grupo Silvio Santos

Dirceia Domingos de Oliveira

Maquieta



GRUPO
SILVIO SANTOS

EU SOU O CENTRO CULTURAL DO GRUPO SILVIO SANTOS.

Desde 2002, o Centro Cultural do Grupo Silvio Santos une arte e educação em projetos que transformam a vida de milhares de crianças, jovens, adultos e educadores brasileiros.

CENTRO CULTURAL DO GRUPO SILVIO SANTOS

50

ANOS



GRUPO
SILVIO SANTOS

HÁ 50 ANOS SOMOS O BRASIL QUE SONHA E REALIZA.
PODE SONHAR QUE DÁ.



Jequiti
Carla Simões
de Marketing de Relacionamento

EU SOU A JEQUITI DO GRUPO SILVIO SANTOS.

Desde 2006, a Jequiti faz a vida das pessoas
ficar melhor e mais bonita a cada dia.


Jequiti
Hydrogen



HÁ 50 ANOS SOMOS O BRASIL QUE SONHA E REALIZA.
PODE SONHAR QUE DÁ.

GRUPO
SILVIO SANTOS

GRUPO SILVIO SANTOS. SÃO 50 ANOS E 30 EMPRESAS PARA REALIZAR SEUS SONHOS.

BF UTILIDADES DOMÉSTICAS
BANCO PANAMERICANO
AUTO MOTO SHOPPING VIMAVE
PANAMERICANO DISTRIBUIDORA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS
PANAMERICANA DE SEGUROS
SILVIO SANTOS PARTICIPAÇÕES
LIDERANÇA CAPITALIZAÇÃO
PERÍCIA ADMINISTRADORA E CORRETORA DE SEGUROS
TV STUDIOS DE JAÚ
PROMOLIDER PROMOTORA DE VENDAS
TVSBT CANAL 11 DO RIO DE JANEIRO
SBT INTERNATIONAL CORPORATION
TVSBT CANAL 3 DE NOVA FRIBURGO
TVSBT CANAL 4 DE SÃO PAULO
TVSBT CANAL 5 DE BELÉM
TVSBT CANAL 5 DE PORTO ALEGRE
PANAMERICANO PRESTADORA DE SERVIÇOS
SSF FOMENTO COMERCIAL
CONSÓRCIO NACIONAL PANAMERICANO
TV STUDIOS DE RIBEIRÃO PRETO
TV STUDIOS DE BRASÍLIA
SISAN EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS
TV ALPHAVILLE SISTEMA DE TV POR ASSINATURA
PANAMERICANO ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO
PANAMERICANO ARRENDAMENTO MERCANTIL
PANAMERICANO PROMOÇÕES E VENDAS
GSS CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS
CENTRO CULTURAL DO GRUPO SILVIO SANTOS
SS COMÉRCIO DE COSMÉTICOS E PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL
HOTEL JEQUITIMAR



GRUPO
SILVIO SANTOS

HÁ 50 ANOS SOMOS O BRASIL QUE SONHA E REALIZA.
PODE SONHAR QUE DÁ.

Gestão e Idéias

EDIÇÃO ANA LUIZA HERZOG ■ aherzog@abril.com.br

INOVAÇÃO

Com a cara da classe C

Um lembrete no canto da tela, a foto da família pendurada no monitor, adesivos espalhados pelo teclado. Há algum tempo, os executivos da Positivo Informática perceberam que decorar o computador é um hábito da maior parte de seus consumidores. Mas como transformar essa "mania" em oportunidade de negócios? A resposta veio com a ajuda da Ideo, empresa americana de design que já trabalhou para empresas como Apple e Nokia. Entre agosto e outubro do ano passado, quatro consultores da Ideo vieram ao país e entrevistaram cinco famílias de São Paulo e cinco do Rio de Janeiro para entender como elas usavam o computador. Descobriram que para esses consumidores — todos de classe C, o grande alvo da Positivo — o computador é o centro da casa, decorado com imagens e até toalhinha de mesa. Diante do resultado da pesquisa, um time de 17 pessoas, comandadas pela gerente de marketing Adriana Flores, desenvolveu um computador pronto para personalização. Em outubro, ele chega às lojas. O produto, patenteado pela Positivo, tem um visor transparente no gabinete (a caixa que guarda os componentes do computador), onde o usuário pode colocar qualquer material impresso — de fotografias a bilhetes.

Adriana, da Positivo: foto dos colegas para personalizar o computador



ENTREVISTA

Um embaixador brasileiro

Em 22 de setembro, o Itaú assume o comando do grupo mundial dos bancos signatários dos Princípios do Equador, critérios socioambientais para financiamento de projetos. É a primeira vez que um banco de um país emergente

lidera a associação. O gerente de crédito e avaliação de risco socioambiental do Itaú BBA, Marcelo Battisti, que assumirá a presidência do grupo, falou a EXAME.

QUAL SUA PRINCIPAL TAREFA?

Hoje, 80% dos projetos de infra-estrutura no mundo são financiados pelos 61 bancos signatários. Mas ainda temos espaço a conquistar.

ONDE ESTÁ ESSE ESPAÇO?

Mesmo com tantos investimentos, nenhum banco chinês adota os princípios.

Battisti, do Itaú: primeiro brasileiro no cargo

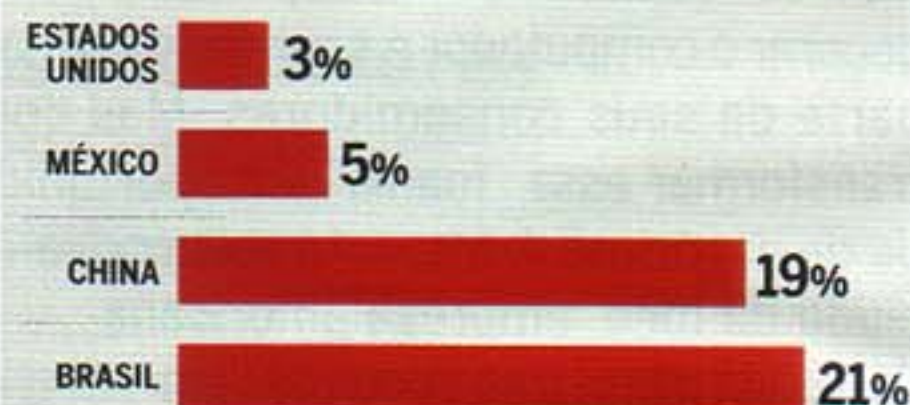
FABIANO ACCORSI

TERCEIRIZAÇÃO

Menos atraentes

A inflação do custo com trabalhadores em países emergentes está tornando o offshoring (terceirização de serviços e produção no exterior) menos vantajoso. Um chinês que ganhava 1 740 dólares por ano em 2003 recebe hoje 4 140 dólares — uma alta anual de 19%. No mesmo período, a remuneração de um operário americano cresceu 3% ao ano.

Aumento médio anual do salário de 2003 a 2008



Fonte: McKinsey

VENDAS

Colheita pela internet

Com o aumento dos preços de combustíveis e alimentos, os americanos diminuíram as viagens e visitas a restaurantes e estão fazendo mais refeições em casa. As mercearias online — empresas que vendem de alface a sorvete pela internet e entregam na casa dos consumidores — têm lucrado com a mudança de comportamento. Na nova-iorquina FreshDirect, por exemplo, os clientes têm comprado com mais frequência — o intervalo entre pedidos caiu 20% nos últimos quatro meses. O crescimento desse mercado chamou a atenção da Amazon, que lançou o serviço AmazonFresh, hoje em teste na região de Seattle.

GETTY IMAGES



A inovação nasce da liberdade



Venkat Jasti, presidente da farmacêutica indiana Suven Life Sciences, sobre o fato de sua parceira no desenvolvimento de remédios, a americana Eli Lilly, ter desistido de impor limites às suas pesquisas



Algumas marcas
são tão presentes
que você
nem percebe



**ART OF
THE BREAK**

Com você nas pausas de todos os dias
Consulte um operador de vending profissional



N&W

www.nwglobalvending.com



Cisco 3.0

A empresa que simbolizou a primeira grande onda da internet aponta para uma nova revolução de negócios baseada nas comunidades e na colaboração online

CAMILA FUSCO

Corriam os primeiros meses do ano 2000 quando uma empresa, em meio a centenas de ponto-com que surgiam diariamente, conseguiu traduzir em números concretos tudo o que a internet poderia render em negócios. Não se tratava de nenhuma *start-up* com planos revolucionários sobre o mundo online ou algum site de comércio eletrônico que cresceria vertiginosamente na onda da bolha. O exemplo veio de uma empresa de infraestrutura de redes. No fim do pregão de 24 de

março, uma sexta-feira, a Cisco Systems, fabricante de equipamentos de telecomunicações, comemorava uma façanha: havia desbancado a Microsoft como companhia mais valiosa do mundo, chegando a um valor de mercado de 555 bilhões de dólares. O que chamava a atenção na ocasião, além das cifras, era a forma como a empresa tinha chegado até elas. A Cisco quase quintuplicou de tamanho entre os anos de 1996 e 2000. Passou de 4 bilhões para mais de 18 bilhões de dólares de faturamento, apresen-

tando a si mesma como caso de sucesso da revolução digital. Foi uma das pioneiras na adoção da intranet, ferramenta que reduziu em 50% o número de funcionários de recursos humanos, e também encabeçou a migração das relações entre empresas para o mundo online para cortar custos e ganhar agilidade. As experiências da Cisco foram fonte de inspiração para todo e qualquer tipo de negócio e fizeram disparar as vendas de roteadores e *switches*, fundamentais para a conexão à internet.

E, então, desfez-se a bolha. A Cisco e todo o setor de tecnologia caíram na real na mesma velocidade vertiginosa com que chegaram ao topo. Agora, quase uma década depois, a empresa está de volta com um argumento de vendas atualizado. Vendas online já são um dado da realidade, assim como o uso da rede como uma forma de cortar custos. Mas, de acordo com a Cisco, os ganhos que as companhias vão ter com o uso da internet mal começaram a ser percebidos. Essa segunda onda se inspira nas redes sociais e em uma palavra que faz muito sucesso em apresentações de gurus tecnológicos, mas que ainda não encontrou uma definição precisa no dia-a-dia das empresas: colaboração. Com ferramentas parecidas com o Orkut, a Wikipedia e o You-



Telepresença:
economia de
236 milhões
de dólares

GERMÃO LÜDERS

Integração online

Sistemas colaborativos apóiam a interação na Cisco. Conheça alguns deles

CISCOPEDIA

Enciclopédia virtual inspirada na Wikipedia, permite a seleção, a publicação e o cruzamento de textos e conteúdos relevantes aos projetos da empresa

CVISION

Ferramenta de publicação de vídeos, fotos e videoblogs, nos moldes do YouTube, pode ser usada para transmitir treinamentos, antes feitos presencialmente

DIRECTORY

Rede social corporativa, reúne informações sobre os funcionários e facilita a localização e o contato dos profissionais especializados em cada área

WIKIS

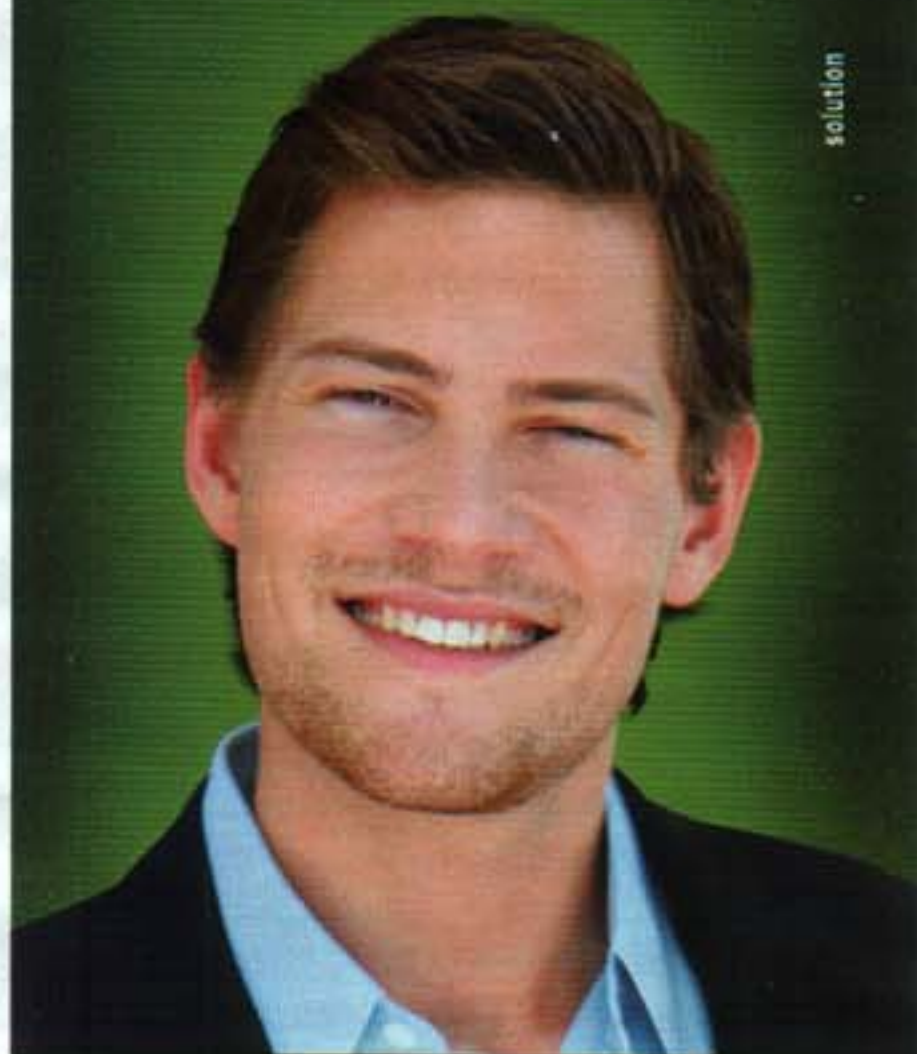
Divididos por temas, servem de plataforma virtual de distribuição de tarefas e fórum de discussão para grupos de trabalho com membros em todo o mundo

Tube, além de um sofisticado sistema de videoconferências, a Cisco quer revolucionar o ambiente de trabalho mais uma vez — e, claro, vender seus produtos, que agora vão além dos encanamentos básicos que fizeram sua fortuna na primeira onda da internet. “Estamos falando de comunidades”, disse a EXAME John Chambers, presidente da Cisco. “Elas surgiram com as comunidades virtuais freqüentadas especialmente pelos jovens.”

A própria Cisco é exemplo do fenôme-

no que ela espera ver materializado mundo afora. Uma vez por mês, o presidente da Cisco Brasil, Pedro Ripper, reúne-se com equipes internacionais para discutir como melhorar a produtividade dos vendedores. Ele divide uma sala no escritório de São Paulo com executivos da China, dos Estados Unidos e da Inglaterra, em uma reunião aparentemente comum se não fosse por um detalhe: seus interlocutores estão a milhares de quilômetros de distância. Uma rede de dados de alta velocidade e três te-

Em viagens
a negócios, poder
contar com
a Localiza é um
trabalho a menos.



solution

Alugue um carro na Localiza.

R\$ **29,90**
Diárias a
partir de + 0,46
por km
rodado

10x sem juros
nos cartões
de crédito

Localiza
Vai com você

Reservas 24h
0800 979 2000
www.localiza.com

Pagamento à vista ou em até 10x sem juros nos cartões de crédito American Express, Visa, Mastercard, Diners Club Internacional e Hipercard emitidos no Brasil, exceto cartões Corporate. Não estão incluídas taxas

de proteção, serviços (5% ou 10%, dependendo da agência de retirada) e taxa de devolução do carro e extras. Consulte as condições da promoção nas agências Localiza. Os descontos e as promoções não são cumulativos.

las de cristal líquido de mais de 60 polegadas fazem com que eles interajam em tempo real. A mobília e a cor das paredes são as mesmas em todas as salas de videoconferência e contribuem para a ilusão de que os participantes estão no mesmo ambiente. O sistema leva o nome de Telepresence e é a representação máxima do que a Cisco acredita ser a realidade próxima das companhias globais. “A colaboração online mostra que é possível aumentar a produtividade das empresas e, ao mesmo tempo, reduzir os custos”, diz Ripper. O sistema Telepresence já é um produto comercial — se bem que, a um preço unitário de 100 000 dólares pelo modelo mais simples, são poucas as empresas com condições de comprá-lo. Quem decide pela aquisição quer recuperar o investimento economizando em viagens. A própria Cisco diz ter deixado de gastar 236 milhões de dólares com mais de 185 000 horas de teleconferência.

OUTRAS TECNOLOGIAS de colaboração já em uso são direcionadas a melhorar os fluxos de informação. Na Ciscopedia, uma espécie de enciclopédia interna, os funcionários podem publicar e editar páginas com informações relevantes para a empresa. Os wikis, sites que podem ser atualizados pelos funcionários, são também a base para as discussões relativas aos projetos em andamento. O CVision, clone do YouTube na versão corporativa, publica vídeos, fotos e videoblogs e já é utilizado para fazer treinamentos a distância. A ideia da Cisco é vender sistemas desse tipo. Para o CEO John Chambers, esse novo negócio de tecnologias de colaboração online pode representar 1 bilhão de dólares em vendas nos próximos cinco anos. É uma perspectiva otimista. A consultoria Forrester Research calcula que, até 2013, serão movimentados 4,6 bilhões de dólares por ano em sistemas desse tipo, e os concorrentes da Cisco são respeitáveis: Google, Microsoft e IBM, só para mencionar três dos nomes mais conhecidos. Qualquer que seja o vencedor, a adoção das tecnologias da web 2.0 pelas empresas é inevitável, de acordo com Andrew McAfee, professor da Harvard Business School. “Em um momento em que as companhias mundiais buscam tornar o conhecimento mais transparente e ampliar o compartilhamento de informações, é inegável que os negócios vão esquentar”, diz McAfee.

Grandes corporações já caminham nes-

sa direção, entre elas a gigante Procter & Gamble, que tem como meta ser a empresa mais colaborativa do mundo. Segundo Dave Ubachs, diretor de soluções de informação da Procter, o objetivo é fazer com que mais da metade das ideias de novos produtos venha de fora da empresa. Para isso, tecnologias colaborativas são fundamentais. Não apenas para receber contribuições de fora mas também para promover a troca

tura da interação colaborativa já deixou de ser uma opção. Grupos interdisciplinares têm sido formados em várias regiões do mundo para discutir, via telepresença ou por wikis, questões de negócios e o papel da empresa perante a sociedade. À participação de cada diretor ou vice-presidente envolvido em tais projetos colaborativos será atribuída uma espécie de nota de avaliação, que tem impacto direto nos rendi-



IAN WHITE/CORBIS OUTLINE

interna de ideias, segundo Jeff DeGraff, professor de gestão da Universidade de Michigan. A aplicação corporativa das tecnologias de colaboração é um bom exemplo, especialmente porque teve inspiração em sistemas voltados para usuários finais, como MySpace e YouTube. “A incorporação das tecnologias da web 2.0 é apenas o primeiro passo nas companhias. A chave está em criar comunidades sustentáveis de praticantes”, afirma DeGraff. Em outras palavras: de nada adianta ter o software se as pessoas não o utilizarem. Na Cisco, a cul-

Fundadores do MySpace: inspiração para a Cisco

mentos variáveis. “Esse é um exemplo de como a colaboração poderá mudar os controles tradicionais e os modelos de remuneração das empresas”, diz Ripper.

Embora as tendências indiquem que a colaboração de fato deve crescer, a adoção desses sistemas não tem sido uniforme em todas as regiões do mundo. Companhias americanas e européias estão na dianteira de projetos de grande porte, como a Boeing, que utiliza wikis para o desenvolvimento de sua aeronave 7E7, e também a Siemens, que aposta na ferramenta para interagir

Promoção **mais** SAMSUNG

Compre um celular Samsung
e concorra a viagens,
shows e muitos prêmios.



mais viagens

para cidades olímpicas

5 pacotes:

- 1 para Atlanta
- 2 para Barcelona
- 2 para Atenas

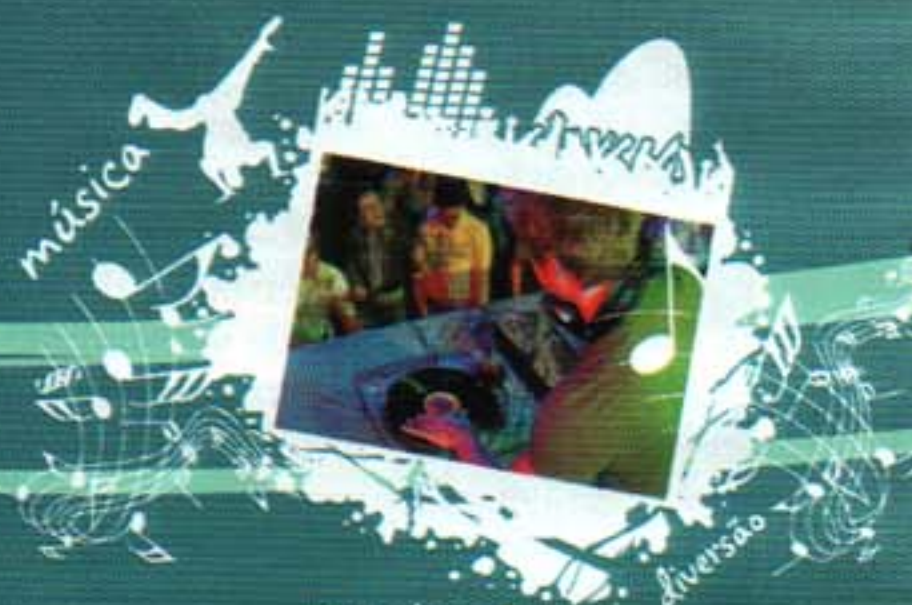


mais prêmios

250 prêmios em sorteios semanais

prêmios:

- TVs
- Filmadoras
- Celulares
- DVDs



mais show

show exclusivo para você e mais
11 amigos, no Rio de Janeiro

Começou a Promoção Mais Samsung. Na compra de um celular Samsung* você concorre a viagens com acompanhante para cidades-sede da Olimpíada, show exclusivo no Rio de Janeiro para você e seus 11 melhores amigos e centenas de produtos Samsung. Compre já seu Samsung e concorra aos sorteios semanais. Acesse já o site: www.samsung.com.br/mais

*Acesse o regulamento e confira os aparelhos celulares que são válidos na promoção.
Certificado de Autorização CAIXA Nº 6-0395/2008.



WORLDWIDE OLYMPIC PARTNER

com acadêmicos e fornecedores. O Brasil não deverá ver tão cedo projetos avançados nesse sentido, na avaliação da Cisco Brasil. Segundo o presidente da subsidiária local, o país tende a começar a adotar tecnologias que já existem no mercado há algum tempo, como a convergência das várias redes de comunicação — fixa, móvel e de dados — em um único sistema.

Apesar de estar uma etapa atrás de muitos países, entre eles o vizinho Chile, onde a telefonia IP já é realidade, o Brasil é a região emergente que mais cresce na estrutura da Cisco. No ano fiscal de 2008, encerrado em junho, o faturamento da subsidiária cresceu 48%, indicação de que nem mesmo os episódios envolvendo a Justiça brasileira foram suficientes para frear a expansão das operações locais — em outubro do ano passado, a Cisco Brasil foi acusada de sonegar 1,5 bilhão de reais em impostos com esquemas fraudulentos de importação, e hoje o processo, que tramita na 4ª Vara Federal Criminal, está na fase de ouvir as testemunhas e ainda não foi julgado. O faturamento da Cisco Brasil é de cerca de 1% das operações mundiais, o que, com base no resultado do ano passado, equivale a quase 400 milhões de dólares. Em âmbito mundial, as apostas da Cisco nas tecnologias colaborativas têm tido boa repercussão no mercado. O banco de investimento Goldman Sachs até incluiu a companhia em sua lista de ações favoritas do setor de tecnologia, com o argumento de que o ambiente de negócios em que a empresa atua está propício: entre as companhias pesquisadas pela instituição, 54% disseram que pretendem elevar os investimentos em redes. Os efeitos nas ações foram imediatos: no dia 8 de setembro, data do anúncio, os papéis da companhia subiram quase 5%.

Hoje, a Cisco não está mais nem próxima da valorização à qual chegou no fim dos anos 90 — vale cerca de 135 bilhões de dólares, quase um quarto do que valia há uma década. Mas, ainda assim, acredita que existem oportunidades concretas para retomar parte do fôlego de crescimento que já teve. Na época de ouro da internet, o diretor financeiro da empresa, Larry Carter, costumava receber dos investidores a tradicional pergunta: “Os melhores dez anos ficaram para trás ou ainda estão à frente de nós?” Em sua fase 3.0, é bem possível que a Cisco volte a deparar com a mesma questão. ■



Chambers, o presidente: o vídeo muda tudo

“As redes sociais vão acelerar a produtividade”

Para Chambers, da Cisco, a nova onda da internet é ainda mais poderosa

John Chambers, CEO da Cisco, diz que sua empresa provou no passado que a internet revolucionaria os negócios — e promete fazê-lo de novo. A novidade, desta vez, são as tecnologias de colaboração online, que vão encurtar distâncias, acelerar a inovação e quebrar barreiras nas empresas. EXAME participou de uma sessão de telepresença com Chambers. Leia a íntegra da conversa no Portal EXAME.

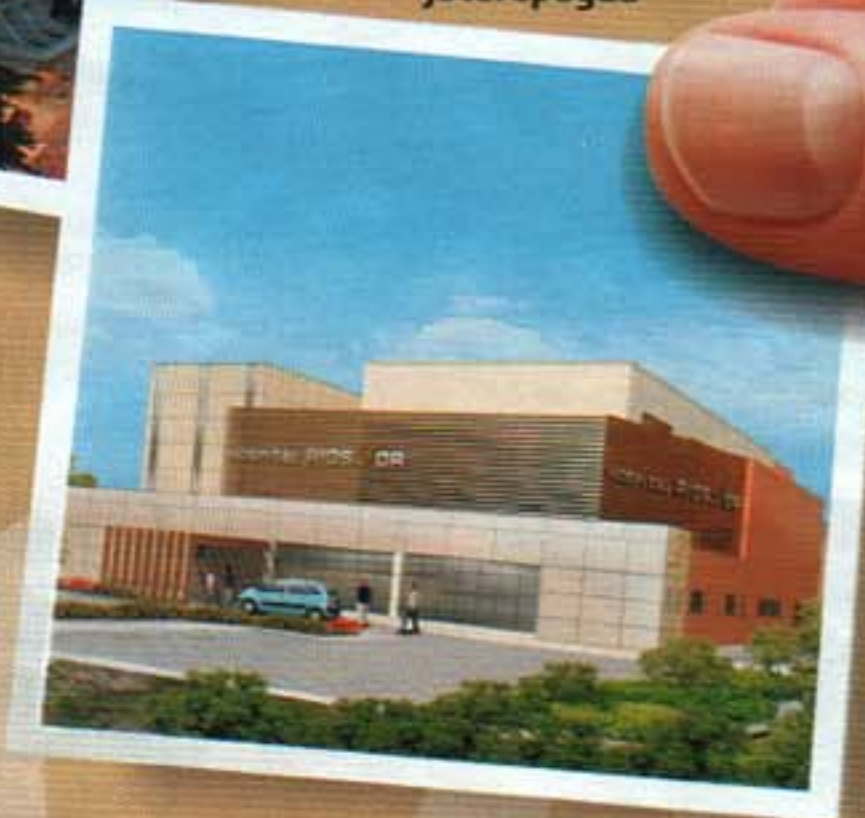
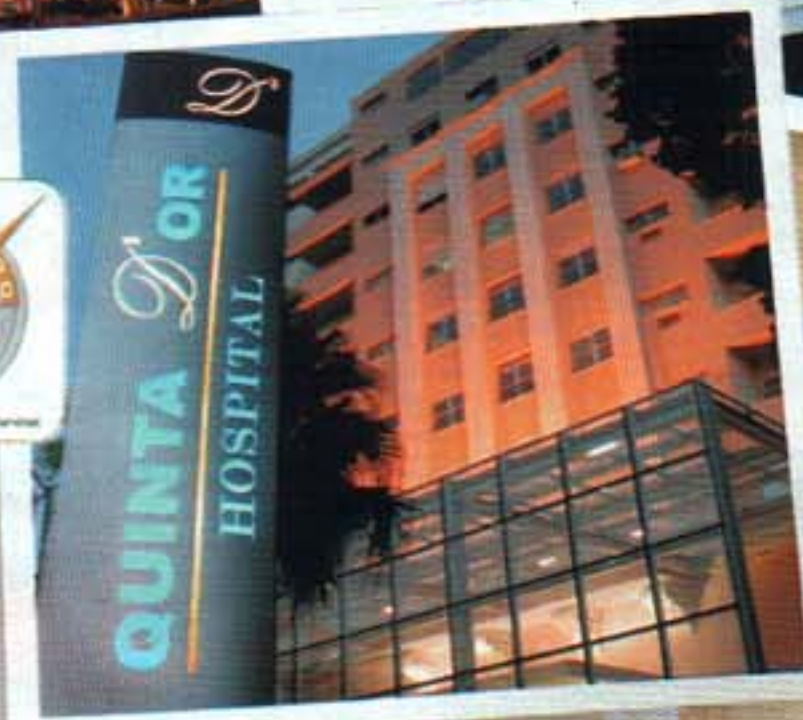
Muito do tráfego na internet hoje é de vídeo. Como isso vai afetar o negócio da Cisco? No começo da década, dizíamos que o crescimento do volume de dados não seria de 100% a 150% por ano, como previam os especialistas. Para a Cisco, 200% ou 300% era mais realista e 500% um número provável quando os vídeos comessem a pegar para valer. O uso de nossas redes internas cresceu 600% no ano passado com o uso dos sistemas de telepresença. As operadoras de telefonia também estão notando um crescimento extraordinário. O vídeo é a nova aplicação matadora da internet. E o fenômeno está só começando.

Por que o senhor diz que as redes sociais vão ter tanto impacto quanto a primeira onda da internet? Podemos aumentar nossa produtividade duas ou três vezes mais rapidamente que as outras empresas. Isso não é uma frase vazia. Dissemos isso nos anos 90 e cumprimos. Em 1994, 90% de nossas vendas eram feitas online. Naquela época, a Intel recebia pedidos por fax. Quando conversamos com economistas como Alan Greenspan, ex-presidente do Fed, ele concorda, pois estávamos certos.

Mas a primeira onda foi basicamente de automatização. Agora, estamos falando de pessoas. Há um fator cultural envolvido. O senhor pode dar exemplos práticos do uso das redes? Nós criamos grupos de trabalho internos que colaboram online. Eu costumava cuidar de duas iniciativas. Agora, cuido de 20. A velocidade que teremos para levar nossos produtos ao mercado será muito maior. Hoje, dois terços das minhas reuniões são a distância. Em alguns anos, isso vai ser verdade também para os engenheiros, para o pessoal de vendas. Em vez de encontrar dois clientes por dia, eles encontrarão sete. É um enorme salto de produtividade.



Em Breve,
Hospital Rios D'Or
Estrada dos Três Rios, 1366
Jacarepaguá



Rede D'Or: A maior rede hospitalar privada do Brasil é agora também a única com certificação internacional de qualidade em Acreditação Hospitalar.

Ingressar em um processo de Acreditação Hospitalar é uma decisão voluntária da empresa e um dos mais importantes investimentos. Seu principal objetivo é promover melhorias contínuas, capazes de gerar maior segurança e qualidade no cuidado ao paciente.

O Hospital Copa D'Or foi certificado pela JCI - Joint Commission International e os Hospitais Barra D'Or e Quinta D'Or pela certificadora canadense CCHSA.

Um reconhecimento muito especial, que atesta o nível de excelência destes hospitais, comparando-os aos melhores do mundo.

"Para a Carestream Health é um grande orgulho ter a Rede D'Or como parceira, investindo em evolução tecnológica e qualidade para um atendimento de excelência à comunidade."

Alvaro Sugai
Diretor Geral
Carestream Health

"Comemoramos com a Rede D'Or esta conquista. Nos orgulhamos de nossa parceria durante esta trajetória, por termos juntos oferecido o que há de melhor na área diagnóstica aos pacientes da Rede."

Claudia Goulart
Presidente da GE Healthcare,
Diagnostic Imaging, América Latina

"Parabenizamos a Rede D'Or por sua consolidação como referência no setor de saúde em qualidade e crescimento sustentável."

Regina Navarro
Diretora Presidente
Johnson & Johnson Medical Brasil

"Acreditamos que a excelência em qualidade só se atinge com perseverança, dedicação e muito trabalho. Parabenizamos a Rede D'Or pela conquista da certificação, que traduz o seu compromisso com a qualidade no tratamento dos pacientes."

Simone Tcherniakovsky
Communications Manager
Baxter Hospitalar

"Para nós, é fundamental termos parceiros que investem em qualidade e excelência."

Saulo Areas
Diretor de Negócios
White Martins

ESPECIAL recursos humanos

A maior fábrica do mundo

EXAME foi a Crotonville
centro de treinamento da



- ### Highlights
- High Reliability (up to 99%), 200-sensor electronic security system
 - Total cost of system plus installation: \$3.36M
 - Assumption of redeployment of canine "workforce" - \$330K
 - Assumption of 15% Guard reduction in force - \$606K
 - Recovery of .9% capacity in production - assuming 15% CM - \$810K
 - Insurance cost savings of \$150K
 - Terms = 30 days
 - Payback in Years = 1.9

de executivos

para descobrir como funciona o incensado
GE — e por que é tão difícil copiá-lo

POR CRISTIANE CORREA, DE OSSINING

Na história do capitalismo, são raros os exemplos de empresas que se tornaram sinônimo de excelência em alguma competência dos negócios. A montadora japonesa Toyota, por exemplo, criou há mais de quatro décadas um modelo de produção que até hoje é copiado em todo o globo. O Google, com apenas dez anos de história, conseguiu associar seu nome de modo inexorável à inovação. O varejista Wal-Mart notabilizou-se pela implacável capacidade de cortar custos. Quando o assunto é treinamento de executivos, nenhuma empresa do planeta é tão incensada quanto a americana GE. Com mais de 330 000 funcionários espalhados por 100 países e atuando em ramos tão diferentes quanto energia e entretenimento, a GE é uma máquina de formação de novas lideranças. Em seus 130 anos de história, nenhum de seus 12 presidentes foi recrutado fora da companhia — todos foram pacientemente forjados dentro da própria cultura. Para capacitar seus atuais e futuros líderes, a GE investirá em 2008 quase 1,2 bilhão de dólares (para efeito de comparação, esse valor é equivalente ao faturamento da subsidiária brasileira da Avon no ano passado). Nesse processo de formação, seus executivos não são despachados para escolas de negócios badaladas, como as americanas Wharton e Harvard ou a francesa Insead. Seu destino é um só: Crotonville, o lendário centro de treinamento da GE, que ocupa uma área de 220 000 metros quadrados na pequena cidade de Ossining, localizada a pouco mais de 1 hora da cidade de Nova York. “Os programas de Crotonville ajudam nossos executivos a fazer as mudanças necessárias e a entregar resultados num ambiente de negócios que está mudando constantemente”, afirmou a EXAME o americano Jeff Immelt, presidente mundial da GE e substituto do mítico Jack Welch (ambos, aliás, ex-alunos de Crotonville).

A própria existência de Crotonville dá uma medida da importância da formação de pessoal na estratégia da GE. Trata-se, sem meias-palavras, da maior fábrica de executivos do mundo. Poucas empresas contam com uma universidade própria para treinar seus líderes — McDonald's e IBM estão nesse seleto grupo. Nenhuma outra sequer se aproxima, em tamanho e tradição, do centro criado há mais de 50 anos pela GE. Quem visita Crotonville imediatamente se sente transportado para um cenário típico de um campus de universidade americana. Uma alameda sinuosa dá acesso a um conjunto de edifícios baixos, que abrigam salas de aula, dormitório, restaurante e até academia de ginástica. Apesar do clima bucólico, os 9 000 executivos da GE que circulam por ali todos os anos têm pouco tempo para relaxar. Como Immelt faz questão de ressaltar, o objetivo ali é aprender e, principalmente, produzir resultados. Trata-se de uma tarefa particularmente desafiadora para uma companhia que, a despeito de bons números financeiros, recentemente vem sendo punida pelo mercado de capitais — nos últimos 12 meses, as ações da companhia perderam quase 35% de seu valor. Por isso, o ritmo em Crotonville é acelerado. Normalmente, as aulas começam às 8 horas da manhã e só terminam no final da tarde. Nos intervalos e durante as refeições, é comum que os alunos aproveitem para estudar ou fazer trabalhos em grupo. “Só tenho tempo para falar com meu escritório, na

O segredo do treinamento eficiente

Como a GE conseguiu montar uma máquina de formação de executivos

1

CURSOS PARA A VIDA REAL

Os programas são definidos em razão da necessidade da empresa. Alguns temas de estudo são sugeridos pelo próprio Jeff Immelt, presidente da GE

2

SÓ OS MELHORES PARTICIPAM

Os executivos que participam dos treinamentos em Crotonville são selecionados de acordo com seu desempenho e seu potencial de crescimento. Ou seja: quem é escolhido sabe que está na lista dos principais talentos da companhia

3

OS LÍDERES PRESTIGIAM

Todo o alto escalão da GE (presidente e vice-presidentes) prestigia os treinamentos — o que acaba tornando as aulas uma espécie de “vitrine” para os alunos e uma excelente oportunidade para que eles tenham acesso direto aos líderes da companhia



IMMELT (EM
PÉ, À FRENTE):
VISITAS AO
CENTRO DE
TREINAMENTO
DUAS VEZES
POR MÊS

7 INVESTIMENTO CONSISTENTE

Mesmo nos momentos de desaceleração econômica, a GE não faz cortes em seu orçamento de treinamento. Em 2008, a empresa vai investir 1,2 bilhão de dólares na educação de seus quase 330 000 funcionários (não apenas em Crotonville, mas em todo o mundo)

6 INCENTIVO AO CONVÍVIO SOCIAL

A estrutura de Crotonville estimula os alunos a fazer networking. O centro dispõe de academia, quadras de tênis e até de um bar onde os executivos se encontram todas as noites

5 IMERSÃO TOTAL

Como os programas de treinamento são de imersão — podem durar até três semanas —, os alunos têm a chance de deixar um pouco o dia-a-dia do trabalho e mergulhar no aprendizado. Durante os cursos, eles ficam em Crotonville em tempo integral e não vão para casa nem nos fins de semana

4 NADA DE BLABLABLÁ

As aulas têm um caráter prático e, muitas vezes, funcionam no modelo de estudo de caso (analisando problemas reais enfrentados pela companhia). Em geral, os professores são ex-executivos da GE

ESPECIAL recursos humanos

Índia, às 6 horas da manhã. O resto do dia é tomado pelas aulas”, afirmou Aashish Sonawala, vice-presidente de marketing e vendas da área de aviação da subsidiária indiana da GE, durante um dos cursos de liderança ministrados em julho.

Crotonville é a parte mais visível de uma azeitada engrenagem de recursos humanos. Para gerenciar a carreira de centenas de milhares de funcionários, a GE conta com um sistema de avaliação rígido e constante — processo que se desdobra pelo ano todo. É com base nessas avaliações que a empresa identifica seus talentos e descarta quem não tem condições de crescer na companhia. O rigor do sistema garante que a GE saiba quem são os prováveis sucessores nas principais posições da empresa. “O conselho de administração tem um arquivo com 25 nomes de possíveis candidatos à presidência daqui a 13 anos”, afirmou a EXAME o consultor Ram Charan, que há 35 anos dá aulas em Crotonville. “Pode ser que nenhum deles venha a ser o CEO, mas todos serão desenvolvidos para isso.” Foi justamente esse o caminho percorrido pelo atual presidente, Immelt. Engenheiro, ex-jogador da liga universitária americana de basquete, ele foi contratado pela GE aos 26 anos de idade. Passou por diversas áreas da companhia até entrar na lista de 40 possíveis sucessores de Jack Welch. Seu processo de escolha levou seis anos, cinco meses e dois dias. Os outros dois finalistas — James McNerney e Robert Nardelli — deixaram a companhia tão logo foi anunciado o vencedor e hoje ocupam a presidência da Boeing e da Chrysler, respectivamente.

UM DOS SEGREDOS DO SUCESSO DE CROTONVILLE é que o centro de treinamento tem uma programação voltada para a vida real — e não para o mundo acadêmico. “É uma filosofia de educação, não um bando de cursos”, afirma o guru indiano Vijay Govindarajan, que recentemente assumiu os cargos de consultor-chefe de inovação da GE e professor residente de Crotonville. Boa parte das aulas se dá em cima de estudos de casos (um formato que fez a fama de Harvard) e é conduzida por ex-executivos da GE, que conhecem de perto os desafios da empresa. Um dos tópicos atualmente presentes nos cursos é o estudo de fórmulas para acelerar o processo de globalização da companhia — e como conviver com a diversidade de negócios e culturas que isso envolve. Essa é uma preocupação que faz parte da agenda pessoal de Immelt. Desde que assumiu o comando da GE, em 2001, Immelt fez da globalização uma de suas principais bandeiras. Sob sua gestão, a GE abriu seus primeiros três centros de pesquisa fora dos Estados Unidos — na Índia, na China e na Alemanha. Em 2007, pela primeira vez em sua história, mais de 50% do faturamento de 172 bilhões de dólares da companhia veio de fora dos Estados Unidos. Outro tema debatido pelos corredores de Crotonville é como lidar com a chamada geração Y, formada por profissionais que hoje estão na casa dos 20 e poucos anos de idade e para quem valores como tempo de casa e hierarquia fazem pouco (ou nenhum) sentido. “Até 2010, quase 30% dos funcionários da GE serão da geração Y. Precisamos aprender a nos relacionar com eles”, afirma Jayne Johnson, diretora dos cursos de liderança de Crotonville.

Para qualquer executivo da GE, receber uma indicação para



MARK PETERSON/REDUX



FOTOS: GABRIEL RINALDI





HAPPY HOUR:
RESPONSÁVEL
POR REVITALIZAR
O CENTRO DE
TREINAMENTO, O
EX-PRESIDENTE DA
GE JACK WELCH (1)
COSTUMAVA IR
AO BAR DO CAMPUS
COM OS ALUNOS
DEPOIS DAS AULAS



**CENAS DE
CROTONVILLE:**
APESAR DO CLIMA
BUCÓLICO COMO
O DE UM CAMPUS
UNIVERSITÁRIO (2),
A ROTINA DE ESTUDOS
É PUXADA (3 e 5)
E OS EXECUTIVOS
ALMOÇAM E
JANTAM JUNTOS
NO REFEITÓRIO (4)

participar de um treinamento em Crotonville significa a confirmação de que ele (ou ela) faz parte da lista de grandes apostas da companhia. De recém-contratados a veteranos de casa, apenas os melhores são selecionados. Porém, nem sempre foi assim. Quando Welch assumiu a presidência da empresa, em 1981, as temporadas em Crotonville haviam se tornado uma espécie de rito de passagem para a aposentadoria dos executivos ou, na melhor das hipóteses, um prêmio de consolação para os que não eram promovidos. Enquanto realizava a maior onda de compras e vendas de negócios da história da empresa — foram 1 000 negociações em duas décadas —, Welch tratou de revitalizar Crotonville. Para o “executivo do século”, como ele foi chamado pela revista americana *Fortune*, nada seria tão importante para o crescimento contínuo da GE quanto a qualidade de seu pessoal. Welch passou a visitar o centro de treinamento pelo menos duas vezes por mês. Immelt vem adotando a mesma estratégia de seu antecessor e colocou o treinamento dos executivos como prioridade absoluta. Além de indicar os temas que serão estudados pelos executivos mais graduados, ele costuma visitar Crotonville quinzenalmente — prática incorporada também pelos vice-presidentes da empresa. O contato próximo com o comando da companhia é um dos aspectos mais valorizados por quem participa dos cursos. “Não imaginava que a alta administração seria tão acessível”, afirma o brasileiro Alfredo de Matos, gerente-geral de otimização e controle da área de energia da GE para a América Latina, que conheceu Crotonville neste ano. Matos ficou impressionado também com a rede de relacionamentos que conseguiu construir — o *networking* acontece não apenas durante as aulas mas também na chamada White House, uma construção centenária localizada no coração de Crotonville onde os estudantes se reúnem à noite para tomar cerveja e disputar partidas de sinuca. No curso que ele fez em maio, havia 74 executivos de 30 países. “Graças aos contatos feitos lá, agora consigo com mais facilidade informações sobre outras operações da empresa no mundo.”

A combinação de alunos escolhidos a dedo com aulas de primeira linha e apoio da alta direção acabou transformando Crotonville numa espécie de laboratório da GE. “O conceito Ecomagination, por exemplo, nasceu durante conversas em Crotonville”, afirma a executiva Susan Peters, vice-presidente de desenvolvimento executivo da GE e responsável pelo centro de treinamento. Susan refere-se ao projeto capitaneado por Immelt de lançar produtos e serviços “verdes” — de turbinas de avião que emitem menos gases de efeito estufa a sistemas de automação residenciais que economizam água e energia. Immelt está longe de ser um neo-hippie. Sua aposta na estratégia sustentável é pragmática — ele costuma dizer que “*green is green*”, estabelecendo uma relação direta entre produtos “verdes” e dólares. No ano passado, o faturamento da linha Ecomagination foi 14 bilhões de dólares, pouco mais de 8% das receitas totais da companhia. “A GE tem um portfólio enorme de negócios. Eles vêm e vão. Mas Crotonville não muda nunca, é a cola que une a empresa”, afirma Govindarajan.

Trata-se de uma “cola” difícil de ser copiada. Embora Crotonville receba a visita de quase 500 clientes por ano, quem já esteve lá para conhecer o centro de treinamento admite que não é fácil replicar seu modelo. A gaúcha Vanda Amorim, gerente

de capacitação e desenvolvimento da Gerdau, participou de um programa de dois dias em Crotonville, em fevereiro de 2007, ao lado de outros 13 executivos da siderúrgica brasileira. “Fiquei impressionada com a simplicidade e a eficiência do processo”, diz Vanda. Para a executiva, embora o centro de treinamento não tenha nada que seja exatamente inédito no mundo corporativo, tudo funciona de forma consistente — do programa dos cursos à presença freqüente da alta administração. Também pesa a favor a experiência em ensino acumulada ao longo das últimas cinco décadas. E, claro, o fato de o treinamento ser considerado um aspecto central da estratégia da empresa — e não o alvo preferido da tesoura ao primeiro sinal de dificuldades. “Esse conjunto é muito difícil de ser reproduzido.”

O intenso movimento de internacionalização da GE acabou por criar um dilema para Crotonville: abrir ou não outros centros de treinamento fora dos Estados Unidos? Obviamente, seria mais fácil treinar executivos asiáticos perto de casa do que fazê-los atravessar metade do globo. A multiplicação, porém, poderia ter alguns efeitos colaterais. Grande parte do apelo de Crotonville hoje é a presença constante da alta administração — algo que muito provavelmente se perderia longe da matriz. Além disso, com vários centros regionais, seria mais difícil a interação com colegas do mundo todo, como acontece atualmente. Será que a própria GE teria capacidade para copiar Crotonville? “Essa é uma pergunta para a qual ainda não temos resposta”, afirma Susan Peters. ■

Eles treinam lá para ganhar aqui

NUNCA OS PAÍSES EMERGENTES ESTIVERAM TÃO PRESENTES NO RADAR DA GE — E ESSA É UMA ÓTIMA NOTÍCIA PARA O BRASIL

Poucas regiões estão se beneficiando tanto do plano de internacionalização do presidente mundial da GE, Jeff Immelt, quanto a América Latina. Um dos sinais mais eloqüentes da importância da área para a matriz são as visitas de Immelt ao Brasil, país onde a empresa soma 7 000 funcionários. Desde 2005, o executivo esteve por aqui três vezes — número que tem chamado a atenção dentro da corporação, sobretudo porque seu antecessor, Jack Welch, não havia colocado os pés por aqui durante suas duas décadas de mandato. “Queremos crescer no Brasil”, disse ele a EXAME durante sua primeira visita ao país.

A busca desse crescimento vem sendo comandada pelo mineiro Marcelo Mosci, presidente da GE para a América Latina desde outubro de 2006. Engenheiro de formação, Mosci traçou um plano ousado assim que assumiu o cargo: dobrar o faturamento da operação latino-americana, à época na casa dos 6 bilhões de dólares, para 12 bilhões até 2010. Para alcançar es-

se objetivo, Mosci investe na expansão das principais áreas de atuação da empresa — aviação e energia. “Estamos permanentemente avaliando oportunidades de negócios, mas acredito que boa parte de nosso crescimento será orgânica”, diz ele. Além disso, a exemplo do que acontece na matriz, ele está se desfazendo de negócios pouco rentáveis, como a fábrica de lâmpadas que a GE mantinha no Rio de Janeiro, vendida no início de setembro ao grupo americano Saratoga por um valor não revelado. Os primeiros resultados desse plano começam a aparecer. Em 2008, a expectativa da companhia é que as receitas alcancem 8 bilhões de dólares — dos quais 3 bilhões vindos do Brasil. O agressivo plano de expansão tem exigido de Mosci, de 50 anos de idade, um ritmo intenso de viagens não apenas para países da América Latina como também para a matriz e para Crotonville, onde costuma fazer palestras para os alunos. “Só na American Airlines já tenho mais de 2 milhões de milhas acumulados”, diz ele, em tom de brincadeira.

MOSCI, PRESIDENTE DA GE PARA A AMÉRICA LATINA: 2 MILHÕES DE MILHAS ACUMULADAS EM VIAGENS



A MRS precisava identificar instantaneamente uma roda dentro da sua frota de 15.000 vagões. Para quem ela ligou?

Uma das maiores companhias ferroviárias do Brasil, a MRS Logística precisava de uma forma de aumentar a disponibilidade dos seus trens e vagões numa rede ferroviária de mais de 1.600 quilômetros. A solução chegou a todo vapor com a NEC – expert em sistemas de rastreabilidade no país, incluindo aplicação da tecnologia RFID (Radio Frequency Identification). A solução RFID implementada pela NEC consegue prever quando uma roda vai falhar, avisando a central de gerenciamento e controle da MRS, que se encarrega de realizar a manutenção. Simples, seguro e muito mais eficiente.

RFID é só uma das várias soluções de TI e comunicação à disposição da sua empresa. Conheça as outras opções que podem atender às necessidades únicas e específicas do seu negócio. NEC. A gente inova para sua empresa crescer.

www.nec.com.br/rfid

IT SERVICES AND SOFTWARE

MOBILE/BROADBAND NETWORKING

COMPUTERS

SEMICONDUCTORS

IMAGING AND DISPLAYS

Empowered by Innovation

NEC



Energias renováveis

O caminho do futuro

O potencial, as oportunidades e os desafios das energias limpas

Mesmo com a retomada dos investimentos em energia, a capacidade de geração pode continuar insuficiente para as necessidades do país. Se a economia mantiver o ritmo de crescimento que vem registrando, será preciso inaugurar a cada ano hidrelétricas do porte de Santo Antônio, que vai começar a ser construída no Rio Madeira. É um enorme desafio que, somado aos riscos que o aquecimento global traz para o planeta, coloca as fontes renováveis de energia na pauta do governo e das empresas.

Poucos países têm uma situação tão favorável nesse campo como o Brasil. A chamada energia limpa responde por 46% da matriz energética. É quase quatro vezes mais do que a média mundial. "Temos uma enorme responsabilidade diante de nós: ampliar nossa capacidade de produzir energia renovável", afirmou o secretário executivo do Ministério de Minas e Energia, Márcio Pereira Zimmermann, na abertura do 1º Seminário EXAME de Energias Renováveis, que

reuniu em São Paulo, no início de setembro, mais de 300 empresários, executivos, representantes do setor público, técnicos e profissionais do setor. O evento, que traçou um completo panorama desse universo, com seu potencial, oportunidades e obstáculos, teve patrocínio da EDP Energias do Brasil e EDP Renováveis.

Além da necessidade de buscar novas fontes de suprimento, um amplo conjunto de fatores vem estimulando o desenvolvimento das energias renováveis. O primeiro é a questão do meio ambiente: a concentração de CO₂ na atmosfera traz uma ameaça cuja extensão ainda é difícil de avaliar. Um outro são os avanços tecnológicos, que estimularam o desenvolvimento de novas soluções para o aproveitamento de fontes limpas.

O empresário Antônio Pita de Abreu, presidente da EDP Energias do Brasil, um dos maiores investidores em energia elétrica no país, confirmou o interesse da empresa pela energia limpa. No início deste ano, a EDP Energias do Brasil, por meio de sua subsidiária



Evento reuniu mais de 300 empresários e especialistas do setor

FOTOS: DANIELA PICORAL

EDP Renováveis Brasil, e a EDP Renováveis, empresa do Grupo EDP Energias de Portugal e quarto maior produtor mundial em energia eólica, adquiriram o controle da Central Nacional de Energia Eólica (Cenaeel), pioneira no Brasil nessa área. "A energia limpa é a energia do futuro", disse Pita de Abreu.

O Brasil tem um enorme potencial eólico – 143 gigawatts, o que equivale a dez hidrelétricas como Itaipu, a maior do país. Apesar disso, sua potência instalada é pequena (apenas 237 megawatts), o que representa uma participação próxima do zero na matriz energética brasileira, bem distante dos 20% da Dinamarca, número um no aproveitamento da energia dos ventos.

DEZ HIDRELÉTRICAS

O que impede a energia eólica de deslanchar no Brasil é a falta de regulamentação, responsável por um cenário de indefinição, que afasta potenciais investidores. Outro problema é a falta de fornecedores de equipamentos.



Temos uma enorme responsabilidade: ampliar nossa capacidade de produzir energia renovável

Márcio Pereira Zimmermann, do Ministério de Minas e Energia

Até recentemente só havia um fornecedor, que praticamente exportava toda a sua produção.

A realização de um leilão de energia eólica em 2009, em estudo pelo governo, pode dar um forte impulso ao setor. A maior resistência à energia vem dos custos, mais altos do que os de outras fontes, mas os especialistas acreditam que essa tendência deve mudar num prazo não muito longo de tempo. Para Pita de Abreu, da EDP, as inovações tecnológicas e o aumento da capacidade instalada mundial devem conduzir a uma redução continuada e sustentada dos custos das energias renováveis. A tendência é que, no futuro, a energia eólica fique entre as mais competitivas.

"Temos tudo para aumentar a geração de energia eólica no país. Atualmente, ela pode ser mais cara, mas, com o tempo, vai se tornar mais barata do que a hidrelétrica", afirma Laura Porto, responsável pelo Departamento de Renováveis do Ministério de Minas e Energia. Há discussões em relação ao prazo para viabilização e até sobre o papel que a energia eólica pode desempenhar, mas um ponto é certo para todos. "O país deve acompanhar o desenvolvimento tecnológico dessa fonte para não correr o risco de perder o bonde", diz Maurício Tolmasquim, presidente da Empresa de Pesquisa Energética (EPE), órgão do Ministério de Minas e Energia que realiza estudos e projetos para subsidiar o planejamento do setor energético.



Maurício Tiomno Tolmasquim, da EPE



Alexandre Caldini, da Editora Abril



Alan Riddell, da KPMG Corporate Finance, Debt Advisory



Laura Porto, do Ministério de Minas e Energia

No caso da biomassa – o uso de fontes orgânicas, como a cana-de-açúcar, para produzir energia –, não há esse perigo. O Brasil saiu na frente e tem acumulado importantes conquistas. Nos anos 70, no auge da crise do petróleo, os brasileiros levaram a diante a mais bem-sucedida experiência, em todo o mundo, de utilização em larga escala do etanol como combustível, desafio que nem mesmo nações altamente industrializadas haviam empreendido. Segundo dados da Petrobras, até 2007, o álcool possibilitou uma economia correspondente a um ano inteiro da produção brasileira de petróleo.

GRANDES INVESTIDORES

O consumo de álcool no Brasil já é maior do que o de gasolina e, a partir deste ano, a biomassa de cana se tornou a principal fonte de energia termelétrica, superando o gás, os derivados de petróleo, a energia nuclear e o carvão. Com ela,



Antônio Pita de Abreu, da EDP, George Vidor, da GloboNews, Leontina

o Brasil reduziu sua dependência histórica das chuvas e dos combustíveis fósseis.

“Nossa atividade econômica mais antiga, que sustentou o Brasil nos tempos coloniais, tornou-se uma das mais modernas, despertando a atenção de cientistas e investidores de todo o mundo”, afirmou Eduardo Leão de Sousa, diretor executivo da União de Indústrias de Cana-de-Açúcar (Unica), que reúne mais de 100 cooperativas.

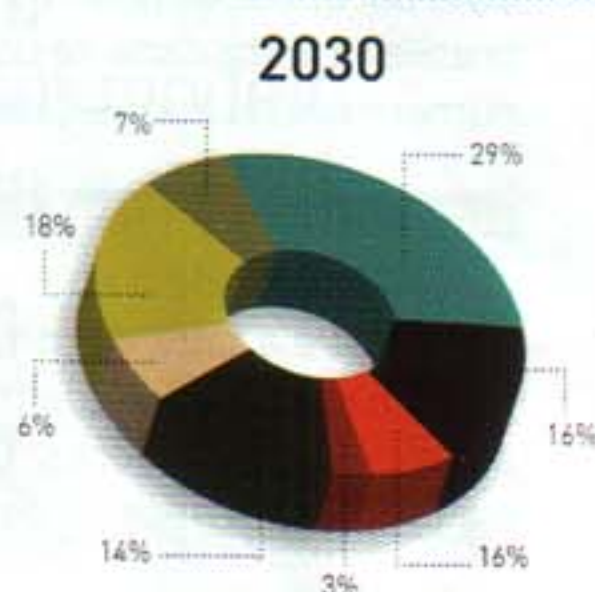
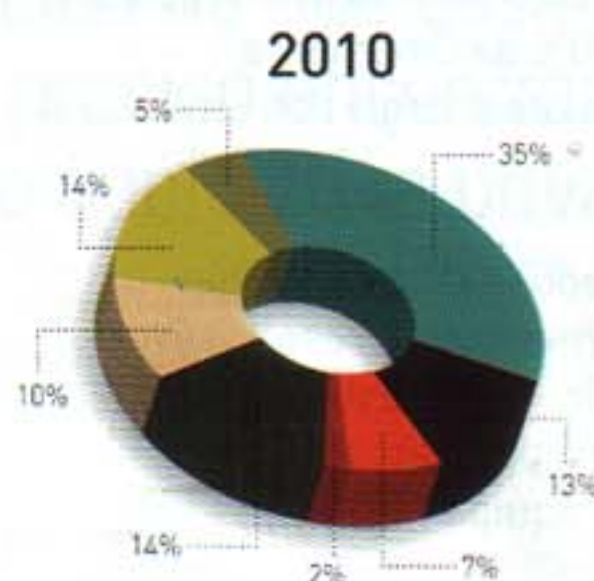
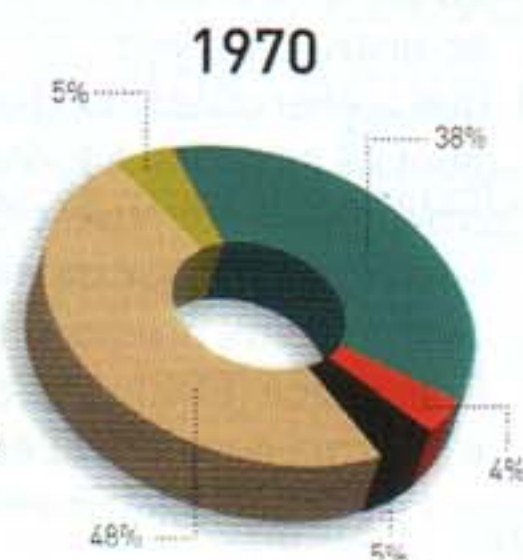
O etanol de cana é considerado avançado em relação ao obtido por outras fontes. Em comparação ao produzido com grãos, tem quase o dobro de eficiência na redução de emissões dos gases do efeito estufa e seu balanço energético é 4,5 vezes melhor do que o etanol de açúcar de beterraba ou de trigo, e quase sete vezes melhor do que o etanol de milho. A tudo isso ainda se somam os custos de produção, mais baixos, e os ganhos de produtividade que têm sido

Verde em alta

Evolução da matriz energética brasileira



Fonte: EPE (IBEN e PNE2030)





Maria Pinto, da Engenho Consultoria, e Eduardo Leão de Sousa, da Unica

obtidos, o que abre excelentes perspectivas para o país. A cana-de-açúcar ocupa apenas 1% das terras aráveis, e a produção de grãos bate recordes, o que põe por terra a tese de que a expansão dos biocombustíveis é uma ameaça à produção de alimentos.

Grandes empresas já identificaram as oportunidades que essa área oferece. Odebrecht, Santelisa Vale, Dow, o megainvestidor indiano Vishod Khosla e o ex-presidente do Banco Mundial James Wolfenson são alguns dos exemplos. Todos eles estão investindo em projetos para produção de etanol combustível e de bioeletricidade.

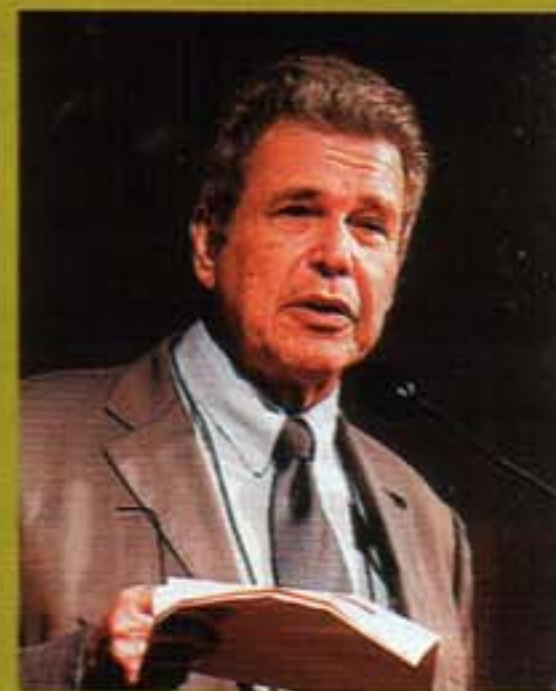
Obtida da cana, aproveitando bagaço e palha, que representam dois terços de sua energia e antes eram subutilizados ou desperdiçados, a bioeletricidade é a mais nova e uma das mais eficientes soluções em energia renovável e pode trazer uma importante contribuição ao país. A estimativa é que cada mil megawatts médios de bioeletricidade evitem uma queda de 4% nos reservatórios de água das usinas. Outras alternativas de energia renovável, como a solar, também estão em estudo. Algumas se encontram em testes, outras apenas começam a sair do papel, mas várias já se tornam realidade. Ainda há barreiras pela frente: definições por parte do setor público, custos elevados, dificuldade de acesso a recursos, indefinições para estabelecer preços. Mas a revolução das fontes renováveis está vindo para ficar e vai mudar a história da energia no Brasil, o meio ambiente e a vida dos brasileiros.

Avanços e recuos do Proinfa

O maior impulso do governo ao desenvolvimento de energia limpa veio com o Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa), do Ministério de Minas e Energia, que tem por meta a instalação de mais de 3,2 mil megawatts. O programa prevê investimentos em projetos de pequenas centrais hidrelétricas, usinas eólicas e termelétricas.

Previsto para ser concluído no final de 2009, apenas 36% dos projetos estão em operação. "O cronograma sofreu atrasos por diversos motivos, como mudanças nas condições de financiamento e a instituição de um índice de nacionalização para os equipamentos", diz Jerson Kelman, presidente da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel).

Mesmo assim, Kelman está entusiasmado, especialmente com iniciativas no campo da eletricidade alternativa, por meio do aproveitamento do dejetos de suínos e do lixo urbano. "Os dois geram energia e trazem ganhos para o meio ambiente."



Jerson Kelman, da Aneel

EDP: liderança mundial em energia limpa

Controlada pela EDP Energias de Portugal, um dos grandes operadores europeus do setor elétrico, a EDP Energias do Brasil atua nas áreas de geração, distribuição e comercialização, com atuação em seis Estados (São Paulo, Espírito Santo, Tocantins, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina e Ceará). Na área de distribuição, atende cerca de 2,5 milhões de consumidores. Em geração, tem capacidade instalada de mais de mil megawatts e outros 4 mil estão em estudo.

A estratégia da empresa contempla diversos empreendimentos em energia renovável. Em fevereiro, foi lançada a unidade de renováveis, que tem como meta montar, até 2012, um portfólio com mais de mil megawatts de capacidade instalada de geração de energia limpa – pequenas centrais hidrelétricas, biomassa e eólicas. Para isso, conta com a experiência da EDP, em Lisboa, quarto maior operador mundial em energia eólica.

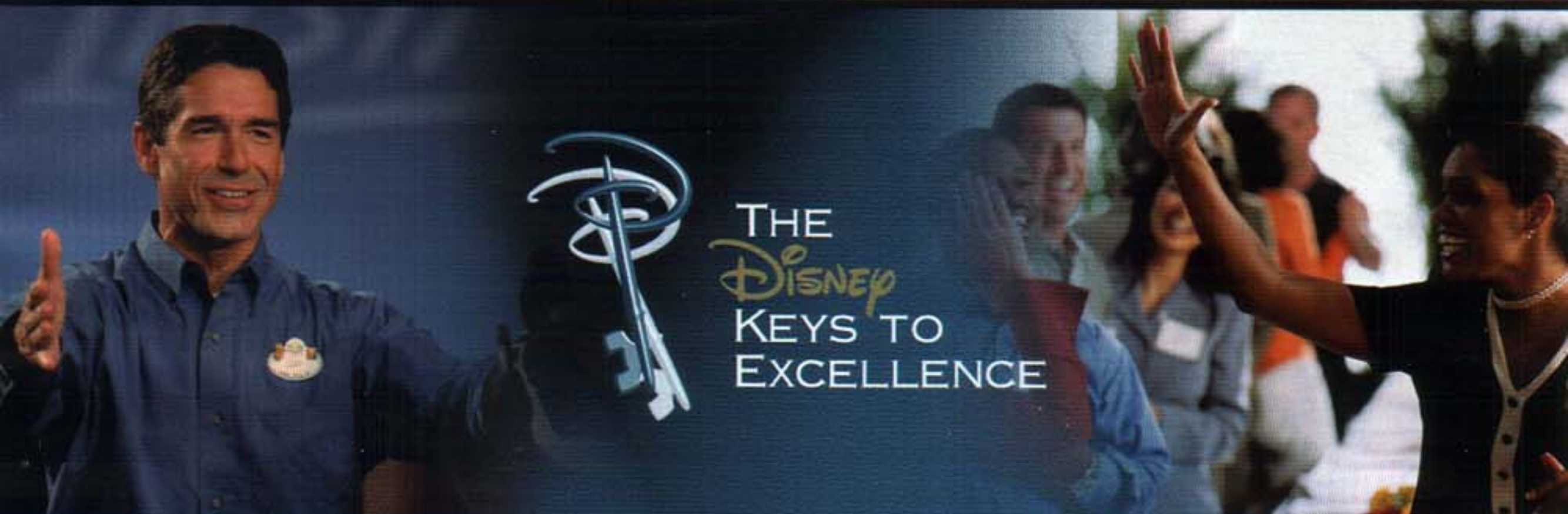


António Pita de Abreu, da EDP

Lederman Consulting & Education

apresenta:

Pela 1ª vez no Brasil o workshop oficial
"A Chave Disney para a Excelência"



Liderança, no Estilo Disney: Descubra como a Liderança eficaz tem sido o catalisador na Disney, garantindo a satisfação de funcionários e clientes e gerando resultados financeiros.

Gestão, no Estilo Disney: Entenda a importância de integrar a cultura corporativa na seleção, treinamento, comunicação e tratamento dos seus funcionários.

Serviços, no Estilo Disney: Explore princípios respeitados mundialmente de excelência no serviço.

Lealdade, no Estilo Disney: Aprenda as principais práticas e os princípios para a construção e sustentação do tipo de lealdade que fez da Disney uma marca confiável e reverenciada em todo o mundo há mais de 75 anos.

Inscreva-se já e tenha mais vantagens:
Descontos especiais para grupos.
Preço especial para assinantes da EXAME.

Inscrições:
R\$ 1.800,00

**Tradução
simultânea**

Tel.: (11) 2161 2818 - Fax: (11) 3871 2034
E-mail: disney@ledermanconsulting.com.br

Centro de Eventos Plaza São Rafael
Rua Alberto Bins, 514 - Porto Alegre/RS
25 de setembro - 9h00 às 17h30

Palestrantes internacionais diretamente do Disney Institute

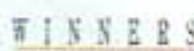
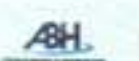
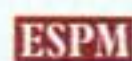
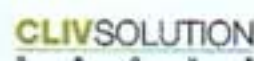
Patrocínio



EXAME



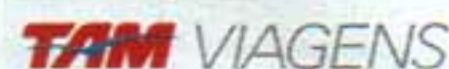
Apoio



Hospedagem



Agência oficial



Transportadora aérea oficial





Nogueira,
presidente
da Brazilian
Capital:
melhor
momento
do setor

Investimento concreto

Comprar imóveis para alugar foi um dos piores negócios nas últimas décadas. Agora até estrangeiros estão interessados nessa aplicação

JULIANA GARÇON

Até pouco tempo atrás, comprar um imóvel e alugá-lo era um dos piores destinos que um investidor podia dar a seu dinheiro. Com pouquíssimas exceções, o retorno mensal de uma casa ou um apartamento alugado na última década ficou em torno de 0,6%, menos que a modesta rentabilidade da caderneta de poupança. Os ganhos com o aluguel de escritórios foram um pouco maiores, mas nada de entusiasmar. Além disso, o valor dos imóveis pouco mudou, limitando o ganho patrimonial. Recentemente, esse cenário começou a mudar. O valor dos aluguéis — em especial os co-

merciais de alto padrão — está subindo em muitas cidades, o que cria oportunidades de investimento. Em São Paulo, o aumento do preço da locação de escritórios nos melhores endereços foi de 47% nos últimos dois anos, segundo um levantamento da consultoria imobiliária Cushman & Wakefield. No Rio de Janeiro, a alta foi ainda maior, de 70%. No mercado residencial paulistano, os aluguéis de apartamentos subiram de 20% a 40%, de acordo com uma pesquisa do Conselho Regional de Corretores de Imóveis de São Paulo. “O setor vive sua melhor fase em mais de uma década”, diz Fabio Rossi, diretor do braço

São Paulo:
valorização
do metro
quadrado



CLAUDIO ROSSI

O mercado de escritórios

O crescimento econômico aqueceu o setor de imóveis comerciais em São Paulo e no Rio de Janeiro. Veja abaixo como ganhar com isso

POR QUE É UM BOM INVESTIMENTO?

Porque nos últimos quatro anos os aluguéis de imóveis de alto padrão registraram uma forte alta



QUAL É O RETORNO MÉDIO POR MÊS?

Em várias regiões, está acima de **1%** sobre o preço do imóvel, o que dá um rendimento anualizado de mais de **12,7%**, acima da maior parte dos rendimentos de renda fixa. Além disso, o investidor pode ganhar com a valorização do imóvel

QUAIS SÃO OS LOCAIS MAIS PROMISSORES?

Em São Paulo, os bairros de Itaim e Vila Olímpia. No Rio, os imóveis da zona sul, orla, centro e Barra da Tijuca

Fontes: Cushman & Wakefield, Elite, Embraesp, Jones Lang LaSalle e Sotheby's

imobiliário da casa de leilões Sotheby's no Brasil. "Ter um inquilino está voltando a ser um bom negócio."

O principal alvo de atenção de investidores tem sido o mercado de salas e escritórios de alto padrão, no qual os aluguéis são proporcionalmente mais elevados. Na média, o proprietário de um escritório em São Paulo ou no Rio obtém uma renda mensal de mais de 1% do valor do imóvel.

O ganho anualizado — de 13% — pode parecer pouco, mas é superior ao de um fundo DI (que rende, em média, 9% ao ano) e está amarrado a contratos de vários anos. Além disso, o bom momento do mercado imobiliário abre espaço para que os proprietários ganhem também com a valorização dos bens. E a expectativa para o futuro é positiva. Segundo a consultoria imobiliária Jones Lang LaSalle, os

valores dos aluguéis comerciais de imóveis de alto padrão em São Paulo e no Rio continuarão em alta nos próximos dois anos. Isso porque o crescimento econômico deve manter elevada a demanda por escritórios e as taxas de salas vagas estão nos níveis mais baixos da década — 11% em São Paulo e 4% no Rio. "Nem o aumento de 10% do número de escritórios nessas cidades, previsto para ocorrer até 2011, deve mudar esse cenário, pois o crescimento da demanda será maior", diz Lilian Feng, gerente de pesquisas da Jones Lang LaSalle. As incorporadoras que atuam nesse segmento não acreditam na repetição do fenômeno de superoferta, que em 2002 derrubou o preço dos aluguéis. "Há muitas empresas chegando ao país e outras abrindo filiais. Quem busca novas instalações está pensando no longo prazo e não fica à mercê das oscilações do cenário internacional", diz Dani Ajbeszyc, diretor de relações com investidores da Cyrela Commercial Properties.

É por isso que muitas consultorias apontam como alvo ideal para investidores os imóveis cujos andares têm mais de 500 metros quadrados e que contam com infraestrutura de primeira linha, como ar-condicionado central e elevadores inteligentes. "É para onde vão as empresas de grande porte, que buscam boa localização

Sheraton
America Latina
HOTELS & RESORTS

Belong

Estar fora de casa não significa estar fora de contato. Quando estiver longe de sua casa ou de seu trabalho, Link@Sheraton, nosso confortável lounge tecnológico, oferece-lhe estações de internet completas, com banda larga, acesso wi-fi e conexão a impressoras. Além disso, oferece telas de plasma para você acompanhar seu programa favorito, serviço de bar e uma exclusiva área de entretenimento. Isso tudo porque no Sheraton você não é somente um hóspede, você faz parte.

Para mais informações, acesse sheraton.com/link

Member of **STARWOOD PREFERRED GUEST®**



©2008 Starwood Hotels & Resorts, Worldwide, Inc. Todos os direitos reservados.

Encontre-o nos hotéis: Sheraton Asuncion, Sheraton Barra, Sheraton Buenos Aires, Sheraton Bogota, Sheraton Guayaquil, Sheraton Hacienda del Mar, Sheraton Iguazu, Sheraton Maria Isabel, Sheraton Mendoza, Sheraton Montevideo, Sheraton Quito, Sheraton Rio.

Em breve nos hotéis: Sheraton Ambassador Monterrey, Sheraton Baganvillas, Sheraton Centro Historico, Sheraton Colonia, Sheraton Cordoba, Sheraton Libertador, Sheraton Lima, Sheraton Mar del Plata, Sheraton Miramar, Sheraton Panama, Sheraton Pilar, Sheraton Porto Alegre, Sheraton Presidente San Salvador, Sheraton Salta, Sheraton Santiago, Sheraton Santa Fe.

Imóvel à venda nos EUA: crise não derruba interesse no Brasil

BEN MARGOT/AP



e estrutura para equipamentos eletrônicos e de informática, além de boa aparência e conveniências, como garagem ampla”, diz Milena Morales, responsável por pesquisas na América do Sul e na América Central da consultoria Cushman. Em São Paulo, escritórios de alto padrão estão localizados, principalmente, na avenida Brigadeiro Faria Lima e em bairros próximos, como Itaim e Vila Olímpia, com algumas opções nas avenidas Luiz Carlos Berrini e Paulista. No Rio, os destaques são as salas localizadas em prédios na zona sul, na orla, no centro e na Barra da Tijuca. Mas vale a pena ficar de olho também nas oportunidades que começam a surgir em outras cidades. “A expansão econômica tem levado investidores a estudar mercados como Porto Alegre, Curitiba, Recife e Manaus. Outro destaque é Natal, que pode ser favorecida pelo projeto de construção de um novo aeroporto na região metropolitana”, diz Milena Morales, da Cushman. Também há um estado de alerta nas imobiliárias de cidades como Santos e Guarujá, no litoral de São Paulo, e Angra dos Reis, no Rio de Janeiro, onde a expectativa é que a exploração das novas reservas de petróleo descobertas pela Petrobras atraia novas empresas.

Toda essa movimentação no mercado comercial brasileiro já despertou a atenção de investidores estrangeiros, que não per-

deram o apetite mesmo com toda a aversão ao risco provocada pela crise do setor imobiliário americano. Em agosto, um fundo internacional da Brazilian Capital, empresa paulista de gestão de investimentos imobiliários, atingiu a marca de 800 milhões de reais. Nos próximos meses, o objetivo do fundo é comprar imóveis comerciais alugados em São Paulo, Rio, Porto Alegre e Brasília. Do ponto de vista dos

Quem quiser comprar imóveis comerciais de alto padrão terá de gastar, no mínimo, meio milhão de reais

investidores estrangeiros, os atrativos são a valorização dos imóveis e a perspectiva de um rendimento anual dos aluguéis da ordem de 12%. “O plano é vender os imóveis em alguns anos e entregar o ganho de capital aos cotistas”, diz Fábio Nogueira, presidente da Brazilian Capital.

As oportunidades existem também no segmento residencial, mas nesse caso os analistas se mostram mais cautelosos. Vá-

rios deles enxergam o risco de superoferta em algumas regiões. O investidor esbarra também num problema antigo — a falta de informações disponíveis sobre o mercado. Apesar desses problemas, há quem esteja lucrando. Sabe-se, por meio de levantamentos feitos por corretoras, que o valor dos aluguéis vem subindo nas principais capitais do país, especialmente para os imóveis de até dois dormitórios. “Os aluguéis ficaram muito tempo sem correção. Mas a demanda começou a dar sinais de aquecimento há um ano, tendência que se consolidou nos últimos meses”, diz Roseli Gouveia Lopes Hernandes, gerente-geral de locação e vendas da Lello, líder na administração de condomínios no estado de São Paulo. De forma geral, a recomendação é aplicar em imóveis próximos a escolas, faculdades e metrô. “A boa localização faz com que fiquem mais tempo alugados”, diz Maurício Eugênio, diretor da imobiliária Elite, uma das maiores do país.

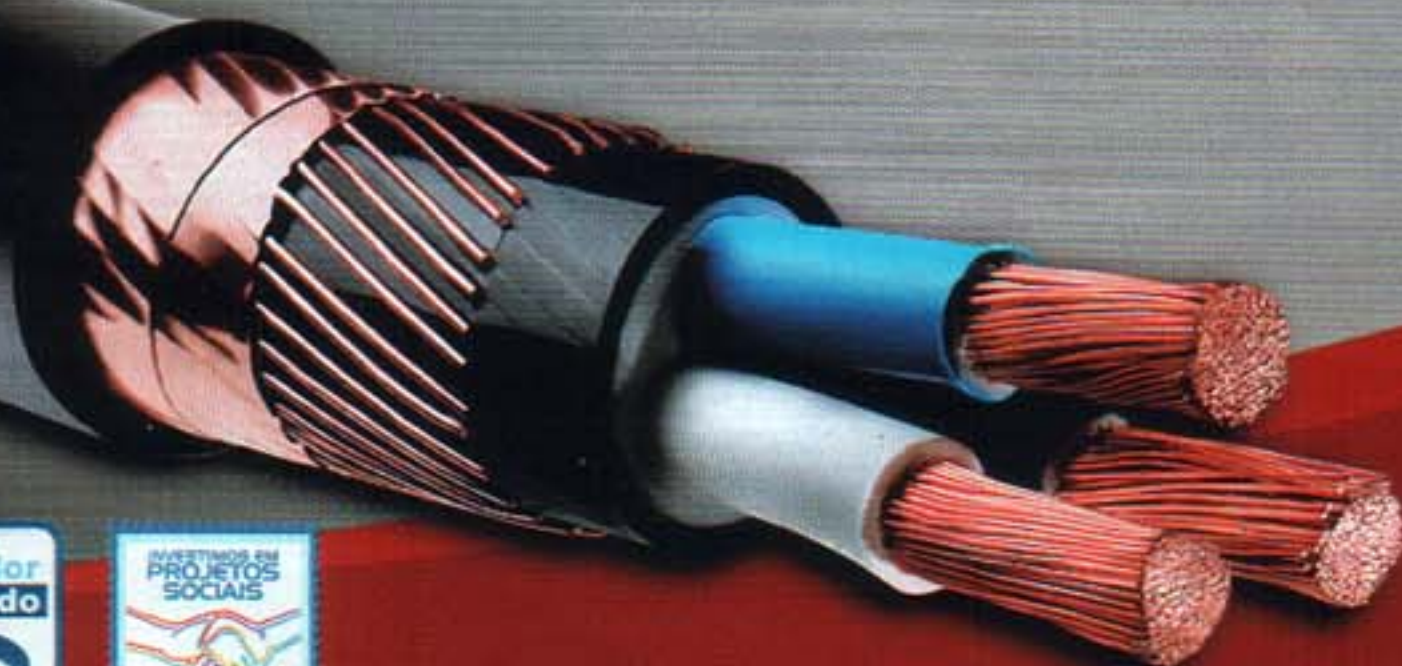
A melhor maneira de aproveitar o bom momento do setor é comprando um imóvel especificamente para alugá-lo — mas nesse caso é preciso ter um pé-de-meia considerável. Um escritório de alto padrão custa, por baixo, 500 000 reais. Nos bairros mais atraentes para os investidores, o preço de casas e apartamentos não costuma ficar abaixo dos 100 000 reais. Como os consultores financeiros recomendam aplicar de 20% a 50% do patrimônio em imóveis, esse é um nicho restrito a quem tem, no mínimo, 200 000 reais para investir. Além do capital, é preciso saber mais do que a tendência geral do mercado. Os retornos obtidos com os investimentos em imóveis variam de cidade para cidade, bairro para bairro e até de prédio para prédio. “Uma mesma região pode ter empreendimentos micados e outros disputadíssimos, simplesmente porque um atende aos padrões dos inquilinos do local e o outro não”, diz Lilian Feng. Uma opção para quem tem menos dinheiro são os fundos imobiliários, produto financeiro que investe em imóveis comerciais e dá retornos mensais aos cotistas. Nesse caso, o valor mínimo da aplicação em novos fundos é cerca de 10 000 reais e a rentabilidade média tem ficado em torno de 0,85% ao mês. A vantagem dessas aplicações é que os rendimentos são isentos de imposto de renda. ■

DME



UMA EMPRESA DE AUTOMAÇÃO COM A ENERGIA QUE VOCÊ PRECISA.

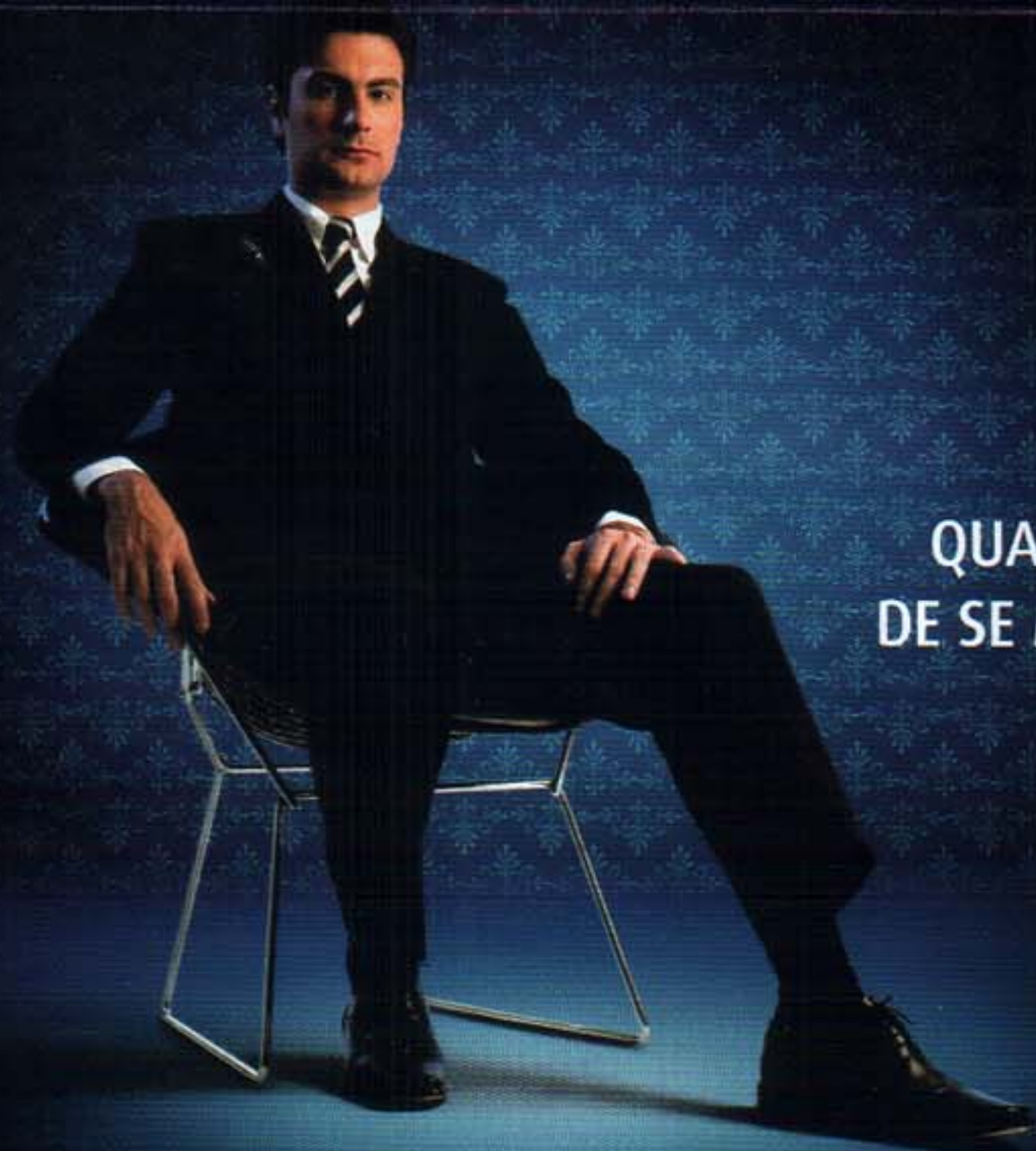
A DME comercializa e distribui materiais elétricos de alta e baixa tensão e produtos para automação industrial. Atuante dentro e fora do estado, a DME está entre as maiores distribuidoras do Espírito Santo, contribuindo para o progresso econômico, através do atendimento e fornecimento de seus produtos às principais empresas e indústrias do mercado.



27 3348.8100 | www.dmeletrico.com.br

DME

MATERIAL ELÉTRICO E
AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL



QUAL A FORMA MAIS RÁPIDA
DE SE MANTER BEM INFORMADO?

HD
100% HD DIGITAL

A. ()



B. ()



C. ()



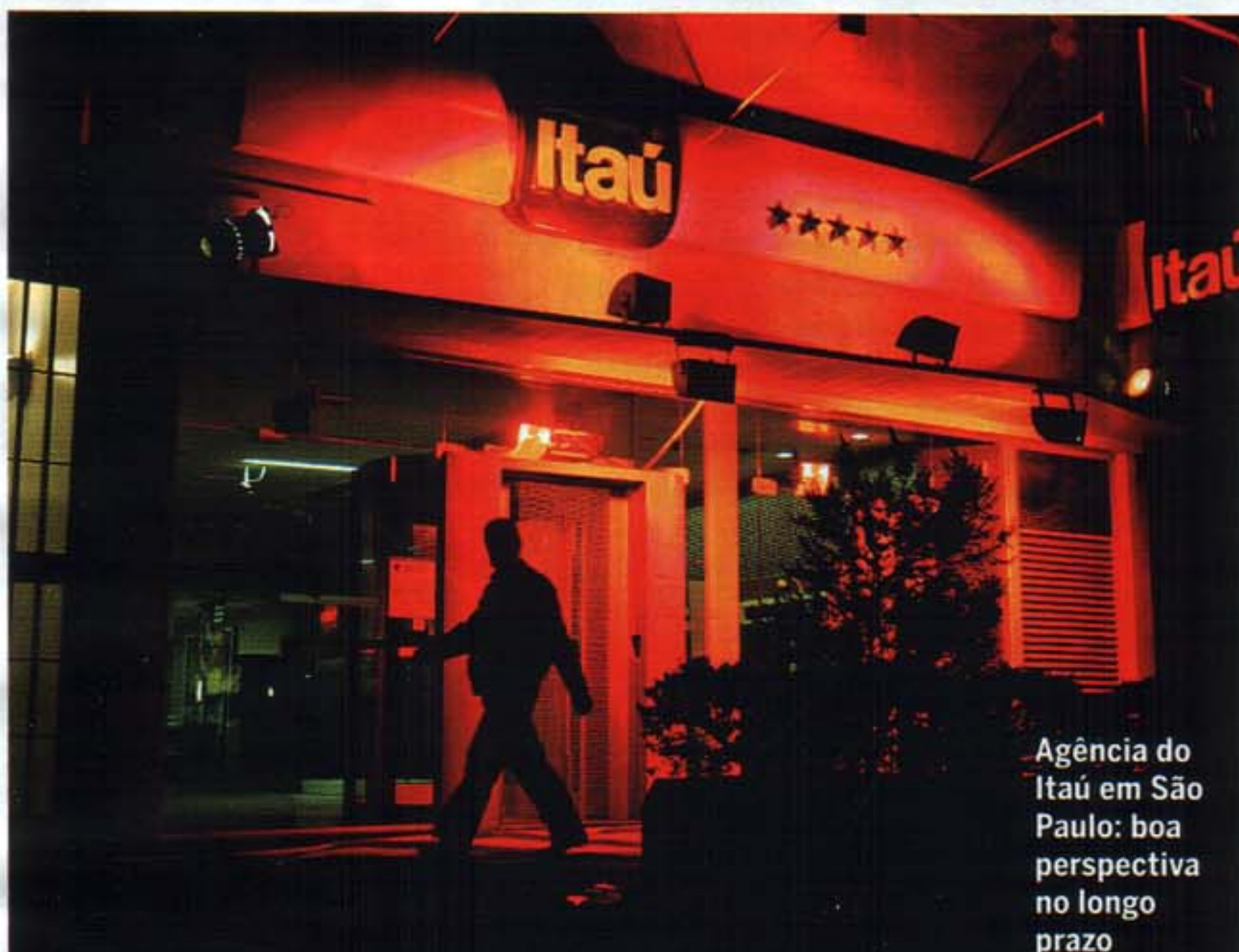
D. ()



A RedeTV! tem uma programação cada vez mais diferenciada, para tirar você da mesmice. Como o Leitura Dinâmica, um telejornal apresentado por Renata Maranhão com notícias do Brasil e do mundo, sobre todos os assuntos, com a linguagem e agilidade da internet. Assista, de segunda a sexta, das 23h45 à 0h15. E acompanhe, todos os dias, as novidades da RedeTV!.



RedeTV!  Quem vê, já sabe.



Agência do Itaú em São Paulo: boa perspectiva no longo prazo

ACÕES 1

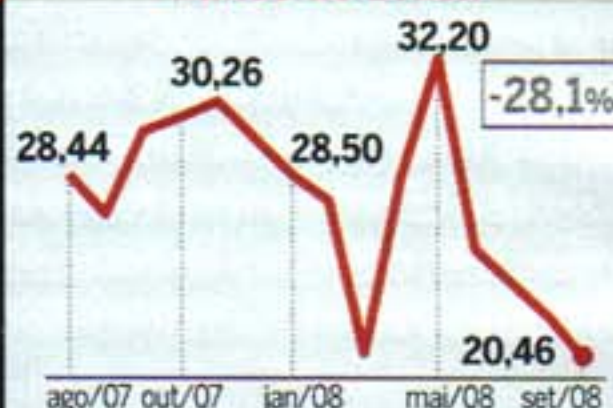
O efeito Lehman

A quebra do Lehman Brothers, quarto maior banco de investimento dos Estados Unidos, levantou novas dúvidas sobre a saúde de instituições financeiras mundo afora. Os grandes bancos brasileiros nunca investiram em papéis ligados ao mercado americano de hipotecas, mas nem por isso ficaram imunes à crise. Desde agosto do ano passado, já perderam valor com a debandada dos estrangeiros da bolsa — o que deve

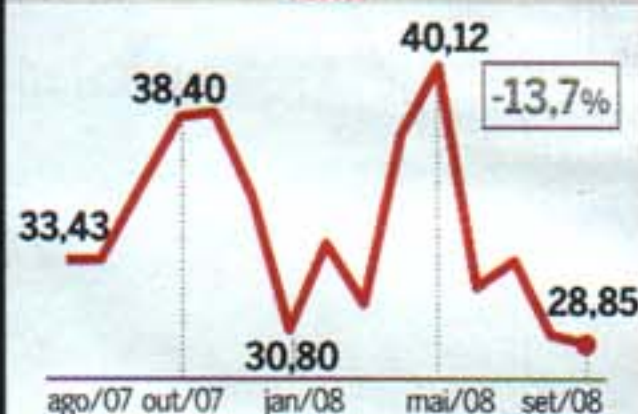
se intensificar. E, com o agravamento da crise, podem sofrer para captar lá fora. Mesmo assim, segundo analistas ouvidos por EXAME, ainda vale a pena investir nos grandes bancos — mas só para quem tem visão de longo prazo. “Para o curto prazo, é uma aplicação perigosa por causa da volatilidade”, diz Ricardo Martins, analista da Planner Corretora. “Mas os bancos certamente continuarão com níveis de rentabilidade atrativos.”

O valor das ações dos principais bancos brasileiros caiu desde o começo da crise⁽¹⁾ (em reais)

Banco do Brasil



Itaú



Unibanco



Bradesco



(1) Entre 31/7/2007 e 15/9/2008

ALEX SILVA/AE



Até agora, não apareceu nenhum fato concreto que possa reverter a difícil situação dos mercados. O que vai reverter isso é o tempo



Márcio Fontes, gestor de fundos multimercados do BNP Paribas

AÇÕES 2

Como a turbulência afeta as gigantes da Bovespa

Responsáveis por um terço das ações negociadas na Bovespa, Petrobras e Vale já perderam mais de 30% de seu valor desde o começo do ano. Com a piora do quadro internacional, ninguém arrisca dizer que já bateram no fundo do poço. O que, sim, começa a circular no mercado é que as ações da Vale estão ficando

baratas para quem tem visão de longo prazo. "A Vale caiu demais", diz Catarina Pedrosa, analista do Banif. Mesmo com a desaceleração da economia mundial, a empresa tem boas perspectivas. É esperado um aumento de cerca de 20% no preço do minério de ferro e a previsão é que a China não reduza suas importações de forma radical. Já a Petrobras sofre com as dúvidas sobre o modelo de exploração do pré-sal. Caso o governo apresente um plano que não afugente os investidores, as ações da empresa devem se beneficiar no longo prazo.

Plataforma da Petrobras: dúvidas sobre o pré-sal amedrontam o mercado



AÇÕES 3

Empresas que podem pegar carona no pré-sal

Um grupo de papéis de empresas tem boas perspectivas de alta quando o debate sobre a necessidade de mudanças na Lei do Petróleo parar de afetar o mercado de ações e a exploração do pré-sal de fato engatar. São todos de fornecedoras da Petrobras. Entre as siderúrgicas, a Usiminas é a mais bem posicio-

nada, pois já produz chapas grossas de aço, necessárias em plataformas e navios. Produtores de tubos de aço usados no transporte de petróleo e gás, como a Confab e o Grupo Peixoto de Castro, também devem ganhar. O mesmo vale para a Lupatech, fabricante de válvulas de alta performance.

ESTRATÉGIA

Três conselhos para enfrentar a crise

1 Mantenha a calma: fazer mudanças bruscas em sua estratégia de investimento no meio da atual crise financeira pode comprometer suas aplicações. Se você não precisa do dinheiro no curto prazo, não mexa em seus investimentos na bolsa

2 Invista aos poucos: não esqueça que o mercado deve continuar instável. Se você é um investidor de longo prazo, compre o que achar realmente promissor, mas não tenha pressa. Ainda pode haver muitas reviravoltas.

3 Não mude seu plano de previdência: apesar das perdas apresentadas por alguns fundos de previdência focados em renda variável, não é hora de sacar o dinheiro. Profissionais que ainda têm longos anos de contribuição pela frente devem lembrar que as crises são cíclicas.



SÃO PAULO VAI GANHAR UMA PRAÇA DIFERENTE DE TUDO QUE VOCÊ JÁ VIU.

Em cooperação com a Prefeitura Municipal de São Paulo, a Abril aceitou o desafio de transformar uma área degradada em praça pública. Conscientes de que se trata de um exemplo de responsabilidade socioambiental, o Itaú e a Even juntaram-se a este projeto pioneiro na América Latina.

Graças à força dessa parceria público-privada e do apoio de outras organizações, a cidade ganha em outubro a Praça Victor Civita. Nela, lazer, cultura e esporte transformam-se em experiências memoráveis de educação para a sustentabilidade.

Comece a freqüentar este novo espaço no site www.pracavictorcivita.org.br.



2003: Terreno de 13,6 mil m²
no bairro de Pinheiros



Outubro de 2008: Inauguração
da Praça Victor Civita



Fila no balcão da Gol em São Paulo: margens baixas no setor aéreo

AÇÕES 4

Os papéis na lanterna do Índice Bovespa

Das 66 ações que compõem o Índice Bovespa, as três que mais caíram desde o começo do ano foram as da empresa aérea Gol, da incorporadora Rossi e da empresa de energia Cesp. Em razão da escalada da atual crise, EXAME ouviu a opinião de dez analistas sobre as chances de recuperação de cada uma delas.



CLAYTON DE SOUZA/AE

(1) De 1º/1 a 15/9 Fontes: Economática e analistas

ENTREVISTA

“Está ruim e pode ficar pior”

Há mais de 20 anos no mercado financeiro, Roseli Machado, diretora da asset do banco Fator, de São Paulo, diz nunca ter visto uma crise como a atual.

EM QUE MEDIDA A QUEBRA DO LEHMAN BROTHERS AUMENTOU A AVERSÃO AO RISCO?

Aumentou muito e o que já era ruim pode ficar pior. O medo é de um efeito dominó. O mercado está muito nervoso e deve continuar assim por algum tempo.

DIANTE DESSE QUADRO, O QUE O INVESTIDOR DEVE FAZER?

Quem precisa de dinheiro no curto prazo deve considerar a possibilidade de vender parte de suas ações e aplicar em renda fixa. Afinal, o Brasil tem uma das maiores taxas de juros do mundo. Os que têm uma visão de mais longo prazo podem aproveitar esse momento para comprar um pouco mais de ações. Nesse caso, o importante é diversificar. Há papéis que já caíram muito, como Vale, algumas siderúrgicas e teles.



BRUNO MIRANDA/FOLHA IMAGEM

A HSM apresenta...

Líderes Globais
Mentes Brilhantes
Ícones Corporativos



EXPO MANAGEMENT

10, 11 E 12 DE NOVEMBRO DE 2008 - SÃO PAULO, BRASIL.

NASSIM NICHOLAS TALEB
CLAYTON CHRISTENSEN
PHILIP KOTLER
HENRY MINTZBERG
JIM COLLINS (videoconferência exclusiva)
JOSEPH STIGLITZ 
MAURÍCIO BOTELHO 



MUHAMMAD YUNUS
JIMMY WALES
JEFF FETTIG
DANIEL ESTY
STEPHEN COVEY
SCOTT MCNEALY

Ainda dá tempo de garantir sua participação!

11 4689 6666

hsm.com.br/eventos

Se deseja receber um folheto em seu endereço, ou mais informações por e-mail, envie uma mensagem para eventos.br@hsmglobal.com

Patrocínio



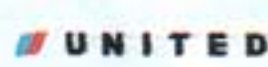
Mídias Oficiais



Apoio



Transportadora Oficial



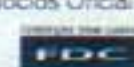
Logística Oficial



Patrocínio Automotivo



Escola de Negócios Oficial



Livraria Oficial



Gráfica Oficial



Informe o código: EXP/7AN/EXA1/08

SeuDinheiro

Com reportagem de Guilherme Fogaça, Juliana Garçon e Téo Takar

MOEDAS

Dólar só para quem vai viajar ou pagar dívida

Do começo de agosto a meados de setembro, o valor do dólar frente ao real aumentou 15% e deixou muita gente em dúvida. É a hora de investir na moeda americana? A resposta dos analistas é não. Somente os que têm planos de viajar ou dívida em moeda estrangeira é que devem comprar dólares. Mas sem pressa. "O ideal é adquirir aos poucos", diz Eduardo Jurcevic, executivo do banco Real.

Após sucessivas quedas, o dólar se valorizou 15% frente ao real desde agosto



RENDA FIXA

Empreste dinheiro aos bancos

Os Certificados de Depósito Bancário (CDBs), títulos de dívida de bancos, são a aposta mais promissora para quem não quer correr risco na bolsa e pode aplicar o dinheiro por mais de seis meses. O ganho chega a 14% (superior à Selic, a taxa básica de juro da economia) nas grandes instituições e pode ser maior em bancos pequenos e médios — mas nesse caso o risco é proporcional ao retorno. Se o investidor precisa de liquidez diária, deve buscar fundos DI com taxa de administração de, no máximo, 1,5%. Já os fundos de renda fixa (RF) devem ser evitados. Isso porque suas carteiras são compostas de títulos cuja rentabilidade é prefixada e, portanto, não acompanha uma eventual alta da Selic. O mercado aposta em novos aumentos da taxa.



INVESTIMENTO DE ATÉ 6 MESES

• **Melhor opção:** fundos DI com taxa de administração de, no máximo, 1,5%

INVESTIMENTO DE 6 MESES A 3 ANOS

• **Melhor opção:** CDB-DI. Não tem taxa de administração e cobra IR só na saída

Marque um encontro com o presidente do Conselho de Administração do Royal Bank of Scotland Group.

Acesse: www.portalexame.com.br

Veja George Mathewson falando sobre a importância de estar preparado para o futuro.

George Mathewson



No Portal EXAME, agora você encontra o CEO TV. Um canal com entrevistas dos principais executivos do mercado compartilhando suas experiências de negócios. Visite nosso site. Sempre com novos vídeos para você assistir.

Uma epopéia animada

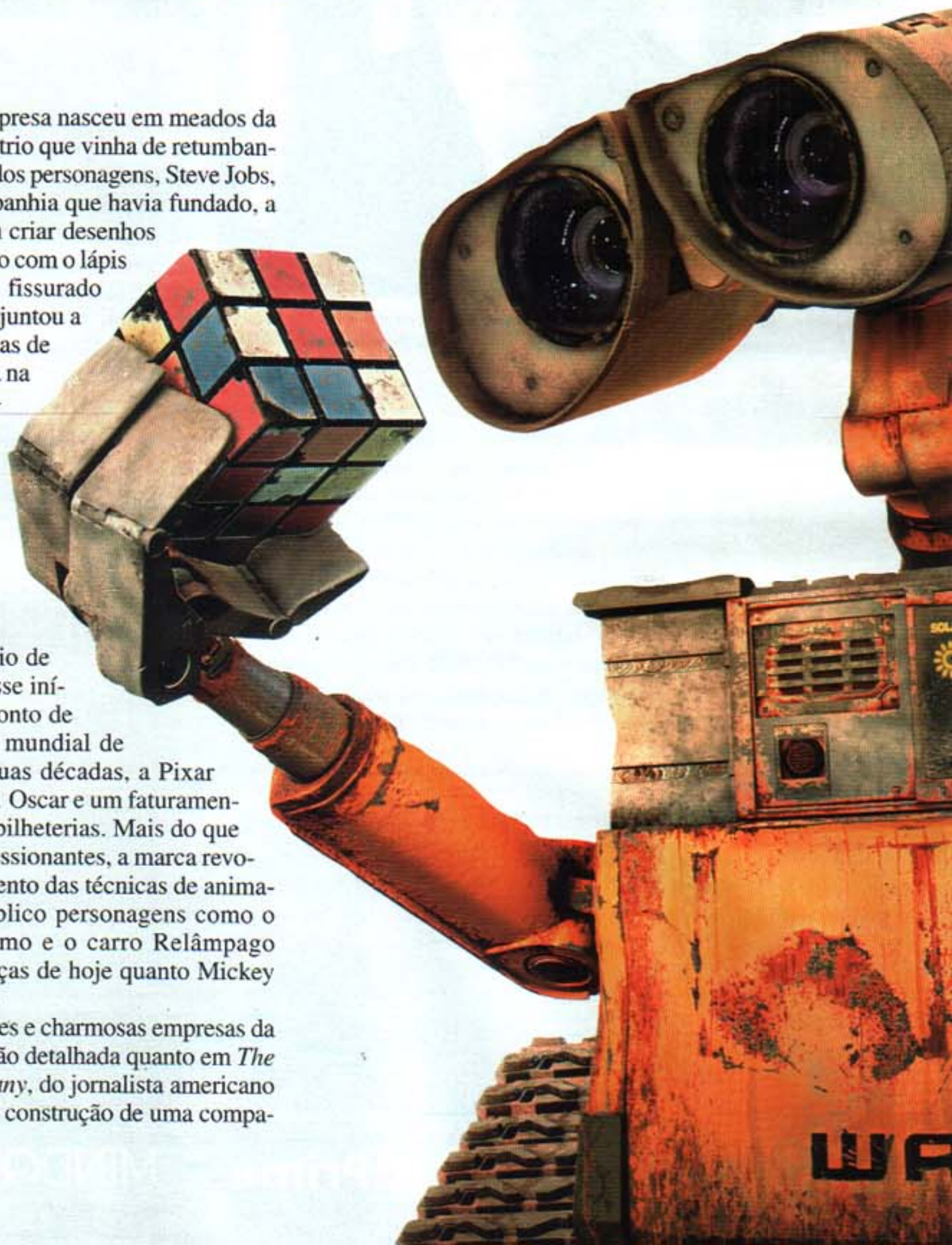
As apostas visionárias, brigas e fórmulas que forjaram a Pixar fizeram a fortuna de seus criadores e mudaram a história do cinema

SÉRGIO RUIZ LUZ

Tinha tudo para dar errado. A empresa nasceu em meados da década de 80 pelas mãos de um trio que vinha de retumbantes fracassos profissionais. Um dos personagens, Steve Jobs, acabara de ser chutado da companhia que havia fundado, a Apple. Outro, Ed Catmull, sonhava em criar desenhos animados, mas não tinha a menor aptidão com o lápis e o pincel. Havia ainda John Lasseter, fissurado pelo universo dos cartoons, mas que se juntou a Jobs e Catmull ainda lambendo as feridas de uma tentativa frustrada de fazer carreira na Disney. Depois de poucos meses de trabalho, Lasseter acabou demitido do Reino Encantado. Além de um currículo complicado, a turma cismou de apostar num produto cuja tecnologia ainda estava engatinhando. Para piorar a situação, nenhum dos potenciais compradores da idéia parecia realmente interessado no assunto.

Mas o negócio em questão, o estúdio de animação Pixar, não só sobreviveu a esse início rocambolesco como prosperou a ponto de se tornar um dos líderes da indústria mundial de entretenimento. Em pouco mais de duas décadas, a Pixar lançou nove filmes, que acumularam 21 Oscar e um faturamento de quase 4,5 bilhões de dólares nas bilheterias. Mais do que colecionar uma série de números impressionantes, a marca revolucionou o cinema com o desenvolvimento das técnicas de animação digital. De quebra, trouxe ao público personagens como o boneco Buzz Lightyear, o peixe Nemo e o carro Relâmpago McQueen, tão familiares para as crianças de hoje quanto Mickey e Pateta eram para as antigas gerações.

A epopéia de uma das mais fascinantes e charmosas empresas da atualidade nunca foi contada de forma tão detalhada quanto em *The Pixar Touch — The Making of a Company*, do jornalista americano David A. Price (“O toque da Pixar — A construção de uma compa-



nhia", ainda sem previsão de lançamento no Brasil). Para os fãs dos desenhos do estúdio, a obra traz uma infinidade de curiosidades e detalhes das produções premiadas. (Para ficar num exemplo: Tom Hanks estava irreconhecível de tão magro quando apareceu no estúdio para dublar o personagem Woody, de *Toy Story*. O motivo é que o ator havia acabado de filmar o drama *Philadelphia*, no qual interpretava um portador do vírus HIV.) Mas a obra de Price é, sobretudo, útil a quem está interessado em saber quais fatores contribuíram decisivamente para o sucesso da Pixar e como a empresa conseguiu desenvolver uma cultura de inovação tão forte,

mantendo-se fiel aos ideais artísticos de seus fundadores mesmo quando era uma companhia pequena perto de uma parceira tão poderosa como a Disney.

As primeiras sementes da revolução que mudaria para sempre a história

do cinema começaram a ser plantadas por Catmull no início dos anos 80, quando foi contratado pelo diretor George Lucas, o mesmo da saga *Guerra nas Estrelas*, para desenvolver técnicas digitais que pudessem facilitar o processo de produção, edição e sonorização dos filmes. Catmull aceitou o desafio já pensando em utilizar a oportunidade como uma plataforma para desenvolver algo bem mais ambicioso: programas que não servissem apenas de apoio, mas que fossem as ferramentas principais para a produção de um longa-metragem inteiro em animação digital. Tempos depois, encontrou em Lasseter o parceiro ideal para levar à frente esse sonho. Os dois gênios se complementavam. O desenvolvimento da tecnologia de computação gráfica inspirava para Lasseter novas idéias de enredos e personagens, assim como Catmull tinha de se desdobrar para atender às necessidades criativas do parceiro.

O negócio teve um impulso decisivo em 1986, quando Jobs investiu 5 milhões de dólares na compra da divisão digital da



Lucasfilm, dando origem à nova companhia, batizada de Pixar. Logo em seguida, Jobs investiria outros 50 milhões de dólares para empurrar o negócio. Mais de uma vez, a empresa esteve prestes a ser fechada. Mesmo durante a produção de *Toy Story*, quando a Pixar já tinha assinado um acordo de parceria com a Disney, Jobs tentou passar o estúdio adiante, oferecendo-o à Microsoft. A negociação, como se sabe, não prosperou. O livro de Price não se aprofunda nos motivos que levaram Jobs a insistir com os investimentos na Pixar. Fica claro apenas o quanto a aposta se revelou acertada.

Os personagens de *Carros*: dilemas dos adultos

The Pixar Touch

Editora Knopf, 314 págs.

Autor David A. Price

Depois do lançamento de *Toy Story*, Steve Jobs começou a pressionar para uma revisão do acordo entre a Disney e a Pixar. Segundo o contrato original, assinado em 1991, a Pixar ficaria com 10% a 15% dos lucros, em troca do financiamento integral da produção por parte da Disney. Agora, com dinheiro em caixa, a Pixar poderia co-financiar seus filmes e exigir um percentual maior. Além disso, Jobs queria garantias contratuais de que o nome da Pixar apareceria com mais destaque nos créditos das obras



Wall-E: quase 300 milhões de dólares com as bilheterias

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Uma semana após o lançamento de *Toy Story*, em 1995, ocorreu o IPO do estúdio e as ações de Jobs alcançaram o valor de 1,1 bilhão de dólares.

De um satélite da Disney, a Pixar se transformou na jóia da coroa do Reino Encantado, que investiu 7,4 bilhões de dólares em 2006 na compra da empresa criada por Jobs, Catmull e Lasseter. Essa reviravolta é bem explorada no livro. No começo, a Pixar dependia muito da parceira. A Disney financiou o primeiro filme do estúdio e seus executivos chegaram a propor mudanças no roteiro, que

Após uma fileira de sucessos — *Procurando Nemo*, *Vida de Inseto* e *Monstros*, entre outros —, Jobs voltou à carga, tentando conseguir um acordo ainda mais favorável à Pixar. Essa atitude azedou de vez suas relações com o então presidente da Disney, Michael Eisner. Não eram apenas negócios que estavam sendo discutidos. Jobs e Eisner disputavam no quesito ego. Num jantar com Roy Disney, neto de Walt Disney, Jobs disse que a Pixar nunca mais trabalharia com a companhia enquanto Eisner estivesse à frente do negócio. Na época do rompimento da parceria, metade

das receitas da Disney com sua operação de filmes vinha de produtos da Pixar.

A briga com Jobs acelerou o processo de desgaste de Eisner, que deixou o comando da Disney em 2005. Seu sucessor, o executivo Robert Iger, imediatamente reconstruiu as pontes de relacionamento com Jobs e sua turma. Segundo o livro, Iger tomou a decisão de fazer uma oferta pela compra da Pixar quando estava assistindo à parada de abertura do parque da Disney em Hong Kong. Ele ficou chocado com a visão. No desfile, os únicos personagens com menos de 10 anos de idade eram os da Pixar. Após a aquisição, Jobs se tornou o maior acionista individual da Disney, enquanto Catmull e Lasseter permanecem até hoje no comando da Pixar.

Além da obstinação com que os fundadores do estúdio perseguiram o sonho de desenvolver a tecnologia digital de animação, parte substancial do sucesso do estúdio se deve à receita que ele criou para suas produções. Um dos destaques é o alto grau de precisão dos desenhos, uma qualidade perseguida de forma quase paranóica na elaboração dos filmes. Durante a produção de *Procurando Nemo*, por exemplo, dois artistas da Pixar foram despachados para um cemitério de baleias para conceber uma cena em que dois peixes do filme vão parar dentro da barriga de uma delas. Mais recentemente, em *Ratatouille*, o diretor e produtor fizeram um estágio num restaurante francês para recriar de forma fiel no desenho a rotina e os movimentos dos funcionários de uma grande cozinha.

A capacidade de identificação dos personagens com toda a família de espectadores é uma das marcas registradas da Pixar. As crianças se encantam com brinquedos e animais que ganham vida e personalidade nas telas. E os pais se comovem com os dramas e dilemas dos personagens, muito próximos aos do mundo dos adultos. O último lançamento do estúdio, *Wall-E*, por exemplo, conta a história de um robô solitário que vaga num planeta tomado pelo lixo e pela desolação. É a Terra, destruída pela ganância e pelo consumismo da humanidade. *Wall-E*, porém, mostra que há esperança. Em poucos meses de exibição, o filme já arrecadou quase 300 milhões de dólares em bilheteria. É a prova de que a fórmula continua encantando. ■

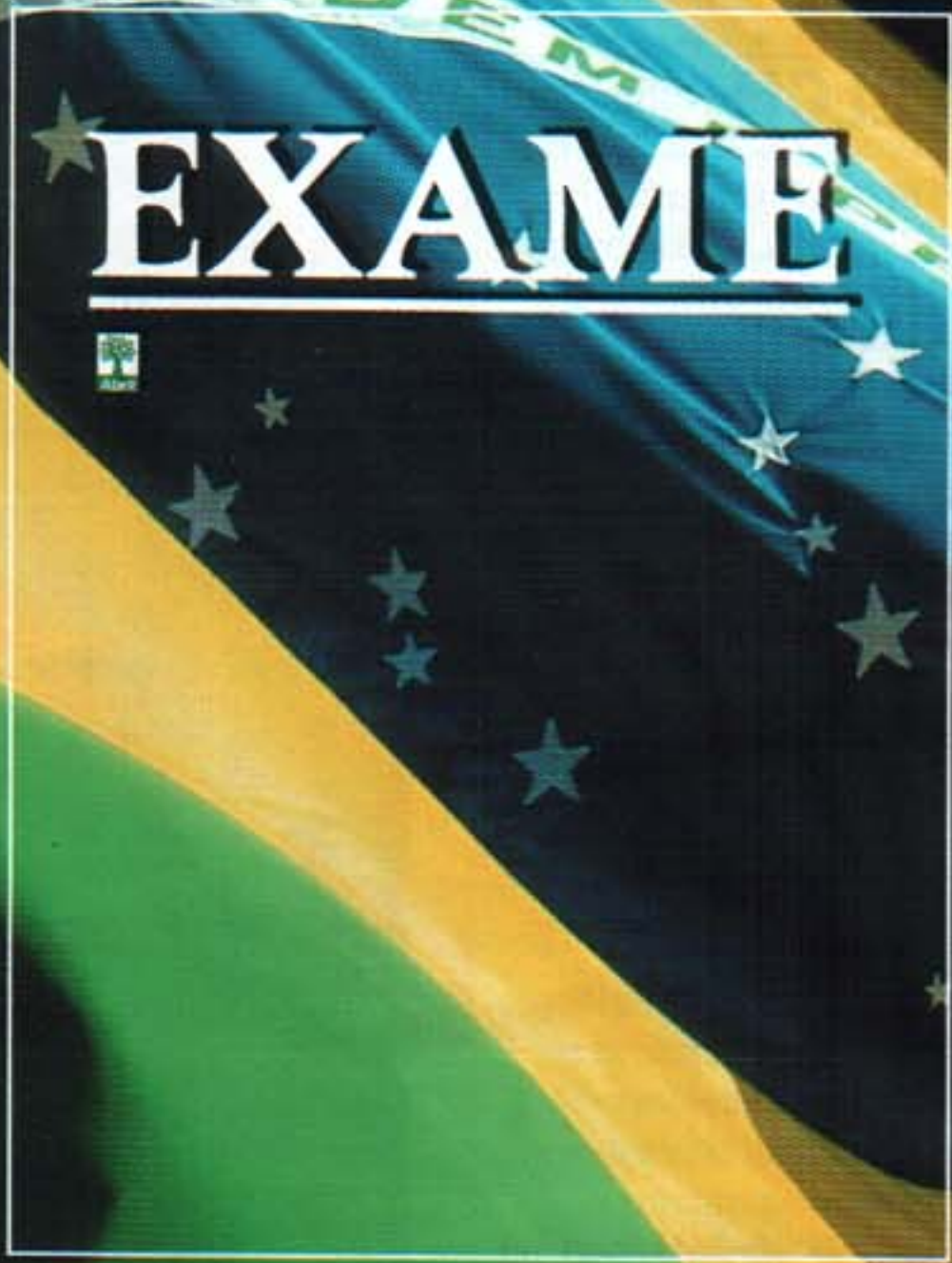


foram acatadas humildemente por diretores famosos pela arrogância. Depois, a situação se inverteu. Com o sucesso de *Toy Story*, Jobs imediatamente começou a pressionar para a revisão do acordo entre as duas empresas, segundo o qual a Pixar teria direito a 10% a 15% dos lucros dos filmes, em troca do financiamento integral das produções por parte da Disney. Tal acordo foi rasgado. Deu lugar a um contrato com vigência para mais nove filmes, no qual os custos de produção eram divididos entre os parceiros, assim como os lucros com bilheteria, vendas de DVDs e merchandising.

**Lasseter: ▲
carreira
frustrada
na Disney**

**Catmull: ►
o "pai" do
cinema
digital**





EXAME

Em outubro, EXAME lança a terceira Edição Temática do ano.

O Brasil que faz (muito) melhor

EXAME vai apresentar nesta edição serviços que se destacam no Brasil e setores que colocam nosso país entre as maiores potências mundiais.

- 30 páginas editoriais extras
- Acabamento premium

Garanta seu espaço.

Reserva: 23/9 | Material: 25/9 | Circulação 2/10

Em breve, mais uma edição especial temática > A indústria do Luxo - Dezembro

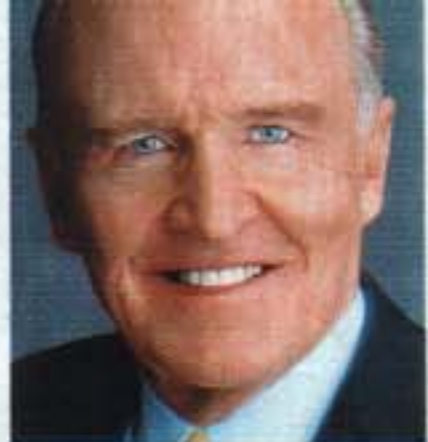
> Anuncie

Publicidade Centralizada (11) 3037-5338
São Paulo (11) 3037-2302

Rio de Janeiro (21) 2546-8282
Outros estados (11) 3037-5578

www.midiakitexame.com.br
publicidade.exame@abril.com.br

EXAME
Decisiva.



AgendaDoLíder

JACK WELCH COM SUZY WELCH

Liderança na era da web 2.0

1) De que maneira a internet vai mudar o estilo de comando dos executivos?

(Octavian Pantis, Bucarest, Romênia)

Profundamente, mas não totalmente. Na verdade, não vai provocar mudança alguma em um aspecto que é essencial. Vamos começar, porém, com as transformações profundas, porque, se elas ainda não afetaram um líder até o momento, certamente o farão num futuro bem próximo.

A primeira delas diz respeito à responsabilidade de fazer a transmissão da missão e dos valores de uma empresa — algo normalmente delegado ao executivo que está no comando. Antes da internet, o líder idealizava a missão e os valores da empresa junto com sua equipe. Em seguida, dedicava incontáveis horas a reuniões, palestras e visitas pelos diversos setores da empresa para espalhar seu “evangelho”. Os destinatários da missão e dos valores da companhia — isto é, os empregados — ouviam a palavra e a colocavam em prática. Na maior parte das empresas, as contribuições eram permitidas e até mesmo encorajadas, mas havia poucos mecanismos para a captura de idéias dos escalões inferiores e das entranhas mais profundas da companhia.

A internet mudou tudo isso. Já faz anos que até os funcionários de níveis mais baixos podem agora chegar a seus líderes por meio de um simples e-mail. Além disso, cada vez mais os empregados têm a possibilidade de se organizar em blogs, fóruns e até mesmo em sites de relacionamentos sociais para dar à sua mensagem a urgência e o peso que desejam.

Graças a essa derrubada de fronteiras, uma equipe funcional às vezes localizada a milhares de quilômetros da matriz pode propor uma mudança de fornecedores ou alertar para uma manobra da concorrência com a qual ninguém vinha se preocupando. A internet, em outras palavras, inaugura um nível e um propósito inteiramente novos para a ação do empregado.

Os executivos devem receber de braços abertos esse fenômeno (e muitos o recebem).

Jonathan Schwartz, presidente da Sun: mais próximo de funcionários e clientes com a ajuda do blog





GREGG SEGAL/CORBIS

Entretanto, seria um erro ignorar suas consequências. Uma vez que os empregados agora conclamam os líderes à ação, ainda que por meios eletrônicos, esperam deles o retorno desejado. O fato é que não dar o retorno esperado pode ser tão nocivo quanto não requisitá-lo. Nos velhos tempos, as inúmeras camadas de executivos filtravam muitas idéias boas vindas de baixo, mas filtravam também muita conversa tola e sem propósito. Na era das comunidades virtuais, o líder terá de descobrir, em boa parte por conta própria, formas de processar o que há de bom e de ruim.

Uma segunda mudança importante trazida pela internet diz respeito à responsabilidade crítica do executivo de estar antenado com tudo o que se passa — antecipando os eventos econômicos e as tendências de mercado e adaptando-se a elas. No passado, essa antecipação era decorrência de uma combinação de inteligência, experiência, bons conselhos com o maior volume possível de dados que o líder pudesse reunir. Agora, os executivos têm de vasculhar a internet — e seus bloggers, suas comunidades de usuários, newsletters etc. podem sufocá-los com dados sobre os clientes e a concorrência. Alguns dados são extremamente úteis, enquanto outros não passam de bobagens. Para o líder, o desafio consistirá em evitar a dissipação de energia no esforço de filtrar tudo isso. Vale sempre a pena buscar e analisar informações novas e confiáveis — e, na maioria dos casos, confiar no que diz seu instinto.

Isso nos remete ao aspecto da liderança que a internet não mudará de forma alguma — simplesmente porque não pode. O líder de verdade faz contato com as pessoas. Ele inspira seu pessoal. Compartilha suas dores nos momentos ruins e está ali também para celebrar as vitórias alcançadas. É claro que a internet permite aos líderes colocar no site da empresa e-mails pessoais e até mesmo cartas de apoio aos funcionários. Mas isso não é suficiente. Para incentivar uma equipe, um executivo de verdade tem de ver, ouvir e sentir as pessoas — e deixar que façam o mesmo em relação a ele.

Os entendidos em internet sabem que o contato “real” continua sendo fundamental. Na verdade, participamos recentemente de um congresso sobre tecnologia da informação em que testamos um software em desenvolvimento cujo objetivo é replicar o tipo de interação humana que acabamos de descrever. Sem dúvida foi uma experiência impressionante. Mas a cada clique do mouse um pensamento não saía de nossa cabeça: “Será que não poderíamos resolver esse problema mais depressa — e melhor — simplesmente passando pelo escritório de alguém que entenda do assunto?”

O toque pessoal do líder será sempre essencial. Contudo, para retornar à sua pergunta, no futuro os melhores líderes combinarão o toque pessoal com a capacidade de filtrar, avaliar e medir rapidamente o poder de todas as idéias trazidas pela internet e das vozes a que ela dá expressão. ■

(Jack e Suzy Welch são autores do best-seller internacional *Paixão por Vencer*. Para fazer perguntas aos autores, escreva para agendadolider@abril.com.br)

Ele chegou, finalmente

A Vivo começa a vender o iPhone no dia 26. O preço varia de 1 000 a 2 000 reais, dependendo do plano — e, inicialmente, só os clientes da operadora poderão comprar o aparelho

CAMILA FUSCO

Depois de meses de expectativa, chegou a vez do Brasil. Os consumidores brasileiros poderão comprar o iPhone a partir do dia 26 de setembro. Na corrida contra o relógio, as operadoras acertam os últimos detalhes para a venda dos aparelhos e dos planos de dados. A Vivo já definiu que o iPhone 3G custará entre 1 000 e 2 000 reais, dependendo do plano de voz e dados escolhido pelo cliente. Até o fechamento desta edição, segundo apurou EXAME, a operadora havia definido pelo menos três preços para o aparelho. Quem aceitar pagar mais pelo iPhone no início do contrato pode optar por um plano mensal mais baixo — e vice-versa. Ao todo serão oito planos de serviços de voz e dados para o aparelho. O pacote mensal mais baixo custará 65 reais por mês, e o usuário deverá desembolsar 1 999 reais pelo aparelho. O plano intermediário terá um custo mensal de 200 reais e o iPhone sairá por 1 499 reais. Na opção com o maior subsídio pela operadora, o aparelho deve sair por cerca de 1 000 reais (esse valor ainda pode mudar um pouco para cima ou para baixo, seguindo acordos com a Apple), e a mensalidade vai ficar em 600 reais. Quem já é cliente da Vivo também poderá continuar utilizando seus planos atuais. Nesses casos, o aparelho custará entre 1 500 e 2 000 reais. Procurada pela reportagem, a Claro não quis divulgar o preço dos aparelhos ou dos planos.

A estratégia da Vivo é concentrar as primeiras vendas do aparelho em sua base atual de clientes. A operadora, que já mantinha um cadastro de interessados desde a segunda quinzena de agosto, fez uma pré-seleção dessa lista. Inicialmente, será contemplado com o iPhone somente quem já é cliente e tem alto consumo de serviços de dados. Esses usuários serão contatados pela operadora, que dará informações sobre os planos e o preço dos aparelhos. A idéia da Vivo é personalizar também a entrega: o usuário poderá escolher se prefere retirar o iPhone 3G com hora marcada em alguma das lojas da empresa ou receber em seu endereço.

A DECISÃO DE PRIVILEGIAR os clientes mais antigos e com contas mais graúdas busca evitar a fuga dos assinantes mais valiosos. Segundo a reportagem apurou, a filosofia que circula na Vivo é que “clientes felizes não deixam a empresa”, especialmente agora que entrou em vigor a portabilidade numérica, que permite a troca de operadora sem perda do número de telefone. Outra iniciativa para não desapontar os usuários é vender somente o número exato de aparelhos que poderão ser entregues na data do lançamento. Quem não receber o contato da Vivo nessa primeira etapa terá de esperar a próxima onda de entrega de aparelhos, ainda sem data prevista.

O iPhone 3G, lançado um ano depois da primeira versão, tem buscado conquistar o público corporativo. Problemas de conexão com as redes de banda larga móveis detectados logo após o lançamento, porém, geraram inúmeras críticas ao aparelho. Entre as reclamações mais comuns estavam falhas nas ligações e quedas frequentes na conexão com a internet. Além disso, muitos aparelhos começaram a travar durante o uso e precisaram ser reiniciados, a exemplo do que ocorre com muitos computadores. Resultado: os executivos passaram a usar o iPhone para fins de diversão, como assistir a vídeos e navegar na internet, mas acabaram adotando outros smartphones



EVERETT



para tarefas mais sérias, como a realização de chamadas e o envio de e-mails. “As pessoas estão utilizando o iPhone como um computador de bolso, não como um telefone”, diz o analista Trip Chowdhry, da Global Equities Research. A solução da Apple para esses problemas foi apresentada na primeira quinzena de setembro, com o software 2.1 de atualização para o iPhone. Até agora, mais de 1 milhão de pessoas já baixaram o software, que está disponível gratuitamente na App Store, loja de aplicativos da Apple que já teve mais de 100 milhões de downloads em menos de 60 dias. Tais reclamações não devem abalar a procura pelo aparelho no Brasil. Os aparelhos

vendidos aqui já terão a nova versão do software instalada.

Mesmo com os problemas técnicos iniciais resolvidos pelo software de atualização e com o mercado brasileiro ávido pelo iPhone, é pouco provável que a Apple reine sozinha entre os smartphones. Isso porque, a exemplo do que ocorreu nos Estados Unidos, a Research in Motion (RIM) pretende trazer ao país novos modelos de BlackBerry destinados exatamente ao mercado corporativo. O modelo Bold 3G deve ser lançado junto com o iPhone, ainda neste mês, a um preço estimado em 1 200 reais. A briga entre as duas fabricantes deve crescer proporcionalmente ao mercado brasileiro. Segundo dados da

consultoria Gartner, as vendas de smartphones no Brasil crescem a um ritmo de 30% ao ano e devem atingir 800 milhões de reais em 2009. “As operadoras de celular não podem dispensar aparelhos tão cobiçados”, afirma Jean-Claude Ramirez, especialista em Telecom da consultoria Bain & Company. Embora o iPhone continue como objeto de desejo, ao que parece a vida de Steve Jobs no Brasil pode não ser tão fácil quanto se imaginava. ■

O BlackBerry que se prepare: o iPhone quer abrir espaço no mercado corporativo

Com reportagem de Aline Lima

Índice de Empresas

EXAME 927

24 de setembro
de 2008

As empresas
são citadas
pela primeira
aparição
no artigo

A	
ABN Amro Real	38
Advent	50
AGV Logística	18
AIG	22
Amazon	116
AMC Têxtil	96
Amil	17
Andrade Gutierrez	50
Apple	68, 115, 150, 157
Arthur D. Little	50
Avipal	78
Azul Linhas Aéreas Brasileiras	73

B	
Bain & Company	50, 74, 157
Banco do Brasil	17, 143
Banco Pátria	44
Banco Real	44
Banif	144
BankBoston	32
Bank of America	25
Barclays	26
Batavia	80
BBM	40
Bear Stearns	24, 56
Bertin	78
BNP Paribas	143
Boeing	128
Bradesco	95, 143
Brascan	65
Brazilian Capital	140
Brinquedos Estrela	20
British Petroleum	87

Buena Vista International	82
------------------------------	----

C	
Caixa Econômica Federal	17
China Netcom	92
Chrysler	30, 128
Cisco Systems	118
Claro	156
Company	65
Confab	144
Coteminas	66
Cremer	68
Cushman & Wakefield	137
Cyrela	65
Cyrela Commercial Properties	138

D	
DHL	20
Disney	82, 150
Dow Chemical	90
DreamWorks	83

E	
Eleva	78
Eli Lilly	116
Elite	140
Embraer	74
EZTec	68

F	
Fannie Mae	24, 56
Fator	146
Finasa	95
Fleet Bank	38
Ford	30
Forrester Research	120
Franklin Templeton	68
Freddie Mac	24, 56
FreshDirect	116

G	
Gafisa	64
Gartner	157
General Electric	64, 126
Gerdau	130
Global Equities Research	157
Global Insight	90
GM	30
Gol	73, 146
Goldman Sachs	34, 122

Google	120, 126
GP Investimentos	78
Grupo Áurea	74
Grupo Peixoto de Castro	144
Grupo Saúde	17
Gulf Holding Company	92

H	
Habib's	64
Hedging-Griffo	68

I	
IBM	120, 126
Inpar	65
Instituto Cepta	74
Invest Tur	68
Itaú	116, 143

J	
JetBlue	73
JGP	36
Jones Lang LaSalle	138
JP Morgan	24

K	
Klabin Segall	65

L	
Lehman Brothers	22, 38, 56, 143, 146
Lello	140
Lucasfilm	151
Lupatech	144

M	
MB Associados	30
McDonald's	83, 126
Medial	17
Merrill Lynch	22
Microsoft	118, 151
Mixer	82
Motorola	68

N	
Natura	94
Nielsen	26
Nissan	92
Nokia	44, 115

P	
Paramount	83
PDG	65
Perdigão	76
Petrobras	140, 144

Pfizer	18
Pixar	150
Planner Corretora	143
Positivo	115
Procter & Gamble	120

R	
Real	148
Renault	92
Romi	44
Rossi	146

S	
Sadia	78
Samsung	18
Santander	40
Saratoga	130
Scopus	95
Siemens	120
Skywest	74
Sony Pictures	83
Southwest Windpower	91
Spice	88
Sun	154
Suven Life Sciences	116

T	
TAM	73
Tarpon	68
Tata Motors	90
Tecnisa	65
Tectoy	84
Telefônica	92
Tenda	64
Tendências	28
Toyota	126
Trip	74
Trisul	65

U	
Unibanco	143
Unilever	18

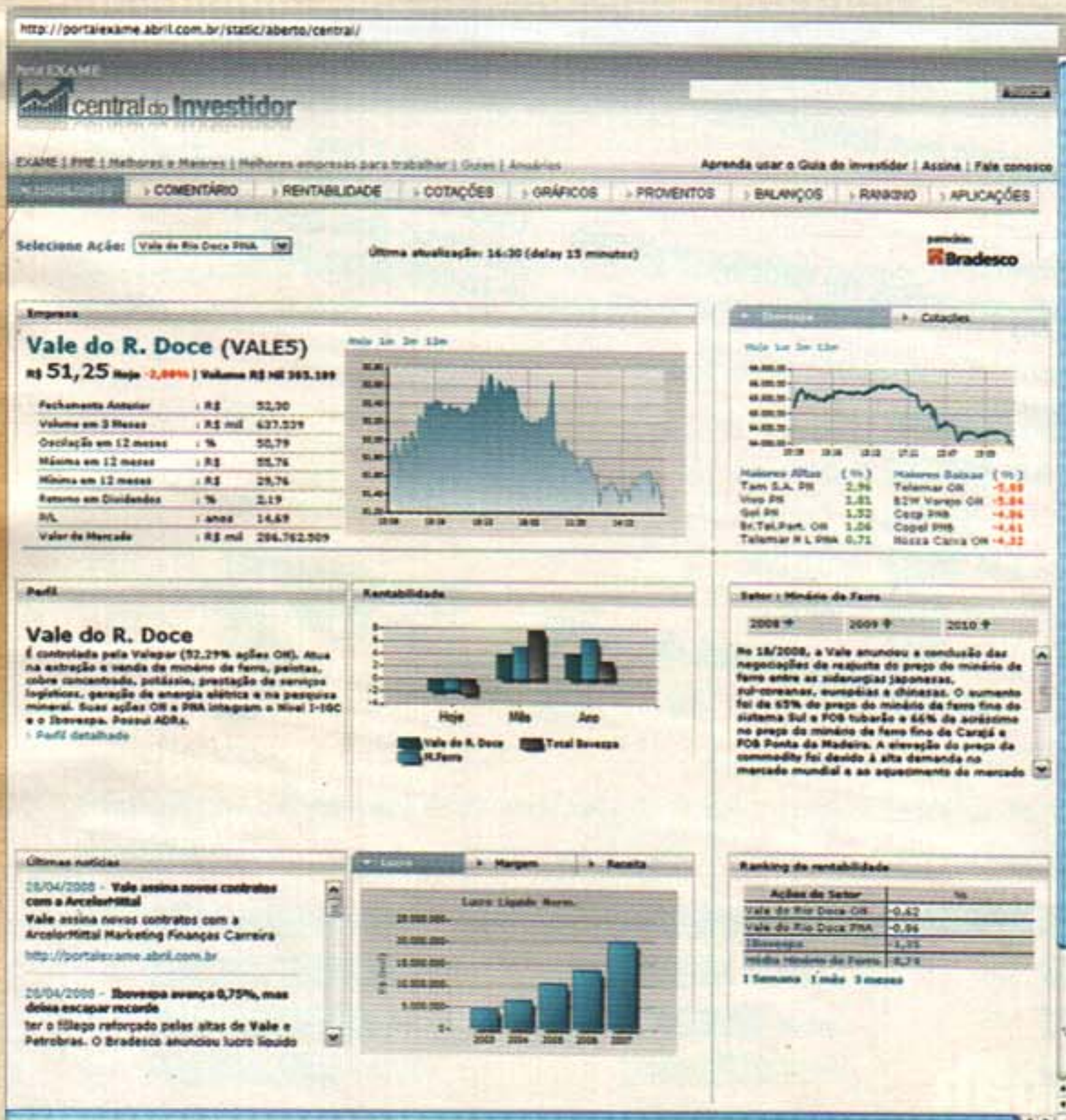
V	
Vale	144
Vasp	73
Viação Caprioli	74
Vivo	156

W	
Wal-Mart	126
Warner Bros.	83
Wells Capital Management	27
WTorre	50

Mau humor pode derrubar mercados. Má informação pode derrubar você.

Central do Investidor é o novo canal do Portal Exame. Um serviço gratuito onde você encontra tudo para tomar as melhores decisões na hora de investir. Veja só:

- Estudos e análises diários elaborados pela Lafis;
- Informações completas sobre as empresas com ações na Bolsa;
- Cotações diárias e histórico dos últimos 12 meses das empresas;
- Maiores altas e baixas;
- Tendências setoriais;
- Evolução do lucro;
- Ranking de rentabilidade;
- Gráfico e rentabilidade Bovespa e muito mais.



Acesse: www.exame.com.br/centraldoinvestidor

Idéias, tecnologias e resultados para pequenas e médias empresas

FÓRUM info 2008

Um dia de conferências e debates sobre inovação tecnológica nos negócios

Programação

10 tecnologias que ajudam os negócios

Computação em nuvem - Para quem imobilizar muito capital em computador e software?

Ricardo Chisman
partner da Accenture

Gilberto Mautner
presidente da LocaWeb

Sanjay Agarwal
diretor da Valuenet/Salesforce

VoIP - O que é mito e o que é vantagem na telefonia pela internet

Eduardo Tude
presidente da Teleco

Yara Mansur
diretora de tecnologia do Esporte Clube Pinheiros

Daniel Duarte Filho
presidente da Tell Free

Mobilidade total - empresa movida a 3G, Wi-Fi e WiMAX

Carlos Alberto Teixeira
gerente geral de inovação da Gol

Teresa Sacchetta
CIO do Fleury

Roberto Ugolini Neto
presidente da Vex

José Geraldo de Almeida
diretor de Network Mobility da Motorola

Mapas online nas entregas

Rafael Siqueira
CTO do Apointador/MapLink

Eder Wilson
presidente da frota Use Táxi

Marcelo Quintella
gerente do Google Maps

Estoques em tempo real

Jerome Pays
diretor da Fnac.com.br

Pagamentos de última geração

Guilherme Blumenthal
diretor de Operações e Risco da Visanet

Joaquim Kiyoshi Kavakama
diretor da CIP, Câmara Interbancária de Pagamentos

Ricardo Dortas
diretor de projetos especiais do UOL

Maurício Monteleone
diretor de Comércio e Indústria da Unisys

Marketing em sites de busca

Adriana Noreña
diretora de pequenas e médias empresas do Google na América Latina

Martha Gabriel
diretora da New Media Developers

Anthony Martins
diretor-executivo do Grupo TV1

Sintonia com o orkut e as redes sociais

Marco Bebiano
diretor de relacionamento com agências do Google Brasil

Marcos Nisti
diretor de marketing da Companhia Athletica

Ricardo do Lidington
diretor de comércio eletrônico da Stella Barros Turismo

Software Livre - Oportunidades e limitações no caso dos pequenos e médios negócios

Antonio Napole
consultor em estratégias competitivas da Kaizer Associados

Rodolfo Gobbi
diretor-geral da 4Linux

Fernando Gebara Filho
gerente de estratégias de mercado da Microsoft

Financiamento para TI em SMB

Sérgio Rau
gerente executivo de Micro e Pequenas Empresas do Banco do Brasil

Alexandre Barragat
analista de projetos da FINEP

Maurício Neves
chefe de departamento da indústria eletrônica do BNDES

13 de Outubro
08h30 às 18h

Villa Noah
Rua Castro Verde, 266
Chácara Santo Antonio
São Paulo

Realização:

info

EDITORA  **Abril**

www.info.abril.com.br/foruminfo2008

Carreira sustentável

Os desafios que a nova realidade dos negócios impõe às diferentes gerações

O que era diferencial competitivo para profissionais de ponta há 20 anos hoje se transformou em mero requisito para fazer parte do jogo no mercado de trabalho. Trata-se de uma realidade que afeta diversas gerações, impondo desafios tanto para os mais seniores quanto para aqueles que pensam em chegar à maturidade da carreira em boa forma. O autodesenvolvimento e a atualização constante requerem critério e gestão apurada. De nada adianta simplesmente colecionar títulos e certificados, rendendo-se a modismos ou à grande oferta na área de educação continuada. Cada passo tem de fazer sentido dentro de um projeto estruturado, em uma visão mais abrangente da evolução da trajetória, conforme observam os entrevistados desta edição do Painel Executivo. >> **Thais Aiello** (painel.executivo@abril.com.br)

KARIN PARODI

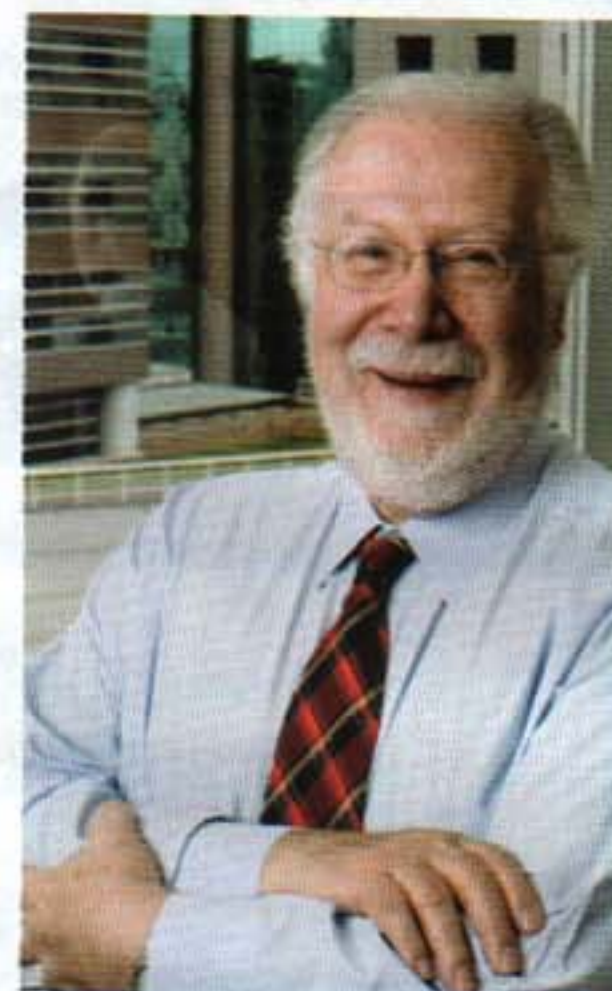
Sócia-fundadora de Career Center

“O autoconhecimento e a disposição incansável de querer se desenvolver formam as bases da carreira sustentável, que tem na educação continuada um importante pilar. Não se pode imaginar, contudo, que colecionar certificados ou ter um MBA funcione como passaporte para o sucesso. Mais do que privilegiar o conhecimento, as empresas passam a valorizar com maior ênfase a atitude e o aspecto comportamental dos profissionais. Vários fatores influenciam na construção de uma carreira sólida, seja uma especialização, o desenvolvimento de outras habilidades e competências ou a fluência na língua inglesa, atualmente condição sine qua non. Nada, porém, substitui a entrega de resultados e como eles são alcançados. Surge, aqui, o que considero hoje o maior gap a ser suplantado na direção de uma trajetória bem estruturada: entender de gente. Liderança e gestão de pessoas são os atuais desafios em um universo onde, cada vez mais, o ser humano faz a diferença.”

LUIZ CARLOS CABRERA

Sócio-diretor da Panelli Motta Cabrera & Associados – The Amrop Hever Group

“Nos anos 80 e início dos 90, o seleto grupo dos profissionais diferenciados era integrado por aqueles executivos que dispunham de um bom curso de graduação, domínio do inglês e pós-graduação estruturada, realizada após dois ou três anos de formado. No século 21, essa mesma bagagem é apenas a base inicial para transitar no mundo globalizado. As transformações no ambiente de negócios ocorrem com tal rapidez que as universidades encontram dificuldade para uma pronta resposta, o que torna os cursos de educação continuada uma opção ágil e eficiente para a atualização necessária. Eles não devem ser encarados, no entanto, como caminho para sanar lacunas na formação, a exemplo do que aconteceu com parte da geração que iniciou atividades durante o período recessivo e acabou excluída do mercado de trabalho antes mesmo do crescimento econômico. Para quem está no início da jornada, vale lembrar que a pressa em fazer uma pós logo ao término da faculdade não é a melhor opção. Aguardar um tempo, enriquecendo o repertório com experiência prática, traz melhores frutos. O essencial, em todas as fases, é a atitude de manter-se constante e curiosamente aberto ao aprendizado.”



Luís Simione

“É essencial a atitude de manter-se constante e curiosamente aberto ao aprendizado”

Senior Human Resources Manager

Our client, a large multinational company, has a strong presence in Latin America. Its core values and business principles are at the foundation of its success.

São Paulo - SP ♦ Attractive Package

Reporting to the HR Director of the holding in Sao Paulo, your main responsibilities will include to:

- ◆ Support the design and coordinate the implementation of the regional strategic HR Agenda for LA;
- ◆ Lead the execution of annual cross-border HR processes, such as reward & performance management;
- ◆ Act as an HR Business Partner to the staff in the holding office.

We are looking for an HR Generalist with in-depth affinity for one/more areas of HR and relevant experience in leading HR driven companies. The ability to influence, being hands-on and a proactive attitude are some of the key characteristics. Fluency in English is considered mandatory.

Candidates must send CV through
www.michaelpage.com.br, with the reference
HAPU60871 | CVs will be reviewed by
Augusto Puliti

Michael Page
HUMAN RESOURCES

Human Resources Advisor

Our client is a global company that provides services to natural resources exploration and mining industries.

Rio de Janeiro - RJ ♦ Attractive Package

Reporting to the HR Director, the main responsibilities will be to:

- ◆ Support Managers in the process of engaging employees around vision, strategy, objectives and values;
- ◆ Provide Managers with effective techniques for attracting, retaining and developing the right people for current and future needs;
- ◆ Ensure that the company is working in compliance with policies, country specific legislation and local agreements.

We are looking for professionals that have Senior Advisor or Generalist HR leader experience. Knowledge of HR Services is necessary. Fluency in English is mandatory and Spanish is a plus.

Candidates must send CV through
www.michaelpage.com.br, with the reference
HGCE60456 | CVs will be reviewed by
Giovana Cervi

Michael Page
HUMAN RESOURCES

Consultor Interno de Recursos Humanos

Nosso cliente é uma multinacional que vive momento de franca expansão de seus negócios ao redor do mundo.

Curitiba - PR ♦ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Gestor de RH, seus desafios incluem:

- ◆ Ser responsável pela gestão de ferramentas e processos de recrutamento e seleção, treinamento, clima organizacional e comunicação interna;
- ◆ Atuar consultivamente nessa unidade industrial, desenvolvendo soluções para as demandas de RH;
- ◆ Prover gestão inovadora do desenvolvimento organizacional na planta, prestando suporte às lideranças.

Buscamos um profissional com sólida atuação em desenvolvimento organizacional e ambientes industriais. Perfil *hands-on* e dinâmico, orientação para resultados e implementação, além de inglês avançado, são essenciais.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
HTBA61131 | Seu currículo será analisado por
Tatiana Balau

Michael Page
HUMAN RESOURCES

Especialista em Treinamento e Desenvolvimento

Nosso cliente é uma multinacional europeia líder no desenvolvimento de soluções de tecnologia, oferecendo conveniência e segurança para seus clientes.

Curitiba - PR ♦ R\$ 80.000/ano

Reportando-se ao Gerente de RH, suas principais atribuições serão:

- ◆ Elaboração e gestão dos processos de T&D para todos os níveis da unidade produtiva;
- ◆ Atuação consultiva junto aos níveis administrativos, de forma a desenhar e implementar ferramentas e programas de desenvolvimento, carreira, retenção, levantamento e desenvolvimento de treinamentos;
- ◆ Gestão da equipe de T&D.

Buscamos um profissional com sólida experiência na área de T&D e diferenciada capacidade de gestão, com foco em resultados e implementação. Perfil proativo, dinamismo e inglês fluente completam os requisitos.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
HTBA61010 | Seu currículo será analisado por
Tatiana Balau

Michael Page
HUMAN RESOURCES



Gerente de Produtos

Estão entre as principais responsabilidades da função:

- Gerir categoria e processos inerentes ao planejamento comercial de sua categoria, visando a melhor adequação do sortimento e preço à necessidade do cliente;
- Garantir a compra de produtos pela melhor relação custo/benefício através da boa negociação com fornecedores.

Ref: DAGA60885

Assistente de Compras

Estão entre as principais responsabilidades da função:

- Desenvolvimento de relatórios gerenciais de venda e estoque;
- Análise diária de indicadores de desempenho comercial.

Ref: DAGA61104

Gerente de Produtos Assistente

Estão entre as principais responsabilidades da função:

- Suporte ao gestor da área com todas as informações necessárias, objetivando assegurar a máxima lucratividade da categoria;
- Monitoramento da rotina de recebimento e de envio de pedidos de compra para fornecedores.

Ref: DAGA61105

Técnico de Desenvolvimento de Produto

Estão entre as principais responsabilidades da função:

- Garantir a qualidade dos produtos desenvolvidos junto aos fornecedores;
- Realizar testes para averiguar se o produto recebido está de acordo com o descritivo técnico definido pelo departamento comercial.

Ref: DAGA60981

É imprescindível que o profissional tenha formação superior completa, assim como experiência no varejo em funções que envolvam gestão de categoria e negociação de grandes volumes. Liderança pelo exemplo, respeito pelo indivíduo, facilidade de relacionamento, integridade e foco no cliente são características importantes. Fluência em inglês, assim como pós-graduação ou MBA, são diferenciais.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pelas respectivas referências. Seu currículo será analisado por Alvaro Gazda

Specialists in Retail Recruitment

166 offices in 28 countries | www.michaelpage.com.br

Michael Page
RETAIL



Gerente de Impostos

PwC é o maior network global de firmas de serviços profissionais do mundo. Oferece serviços de auditoria, assessoria tributária e em gestão empresarial. No Brasil, tem 16 escritórios e mais de 3.600 profissionais.

São Paulo - SP ♦ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Diretor, suas atribuições serão:

- ♦ Ampliação e atendimento à carteira de clientes;
- ♦ Suporte à equipe em trabalhos de compliance;
- ♦ Interação com a auditoria e consultoria da empresa.

O candidato deve ser formado em Ciências Contábeis ou Direito, ter passagem por Big Four ou multinacionais e dominar os impostos indiretos. Liderança, bons conhecimentos técnicos e comunicação são desejáveis. Inglês avançado é necessário.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
FRMW60106 | Seu currículo será analisado por
Rodrigo Miwa

Michael Page
FINANCE & TAX

Supervisor de Recursos Humanos

Nosso cliente é uma empresa centenária, líder no segmento de entretenimento. Com grande complexo industrial presente no Brasil, tem seu principal mercado na América Latina e EUA.

Manaus - AM ♦ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Gerente Administrativo, suas principais atribuições serão:

- ♦ Coordenar todas as ações ligadas ao departamento de RH da unidade;
- ♦ Desenvolver projetos voltados ao desenvolvimento organizacional, incluindo o processo de R&S, pesquisa de clima, plano de carreira e sucessão e T&D;
- ♦ Assumir a comunicação interna para facilitar o canal de informações entre a fábrica e a matriz.

Buscamos profissionais com curso superior completo, que tenham experiência em desenvolvimento organizacional e vivenciado posições de liderança em RH. Proatividade e dinamismo são essenciais.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
HCAT59683 | Seu currículo será analisado por
Claudia Atarian

Michael Page
HUMAN RESOURCES

Coordenador de Segurança do Trabalho

Nosso cliente é um indústria multinacional de grande porte, referência no segmento em que atua.

Curitiba - PR ♦ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Responsável pela unidade, suas principais responsabilidades serão:

- ◆ Efetuar inspeções, auditorias, treinamentos e projetos;
- ◆ Interpretar, elaborar e implementar procedimentos;
- ◆ Analisar riscos ocupacionais;
- ◆ Realizar investigação de incidentes e acidentes.

O candidato deve ser formado em Engenharia, com especialização em Engenharia de Segurança e experiência na área. Cursos de Auditoria e Gestão de Projetos serão diferenciais. Relacionamento interpessoal, capacidade de trabalhar em equipe e proatividade são requeridos. Inglês avançado é mandatório e espanhol fluente será um *plus*.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
PCRE61129 | Seu currículo será analisado por
Cesar Rego

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

Supervisor de Produção

Nosso cliente é uma multinacional de médio porte, com forte presença nos mercados brasileiro, europeu e norte-americano de bens de capital com tecnologia de ponta.

Região de Jundiaí - SP ♦ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Gerente de Produção, suas principais responsabilidades serão:

- ◆ Coordenar a produção da planta com foco na otimização de processos;
- ◆ Garantir o cumprimento dos prazos de produção;
- ◆ Manter o canal de comunicação com a matriz.

Buscamos um profissional formado em Engenharia Mecânica ou Mecatrônica, com sólida experiência em usinagem. É necessário ter bom conhecimento de PCP e também nos mercados de metal e mecânico. Bom relacionamento interpessoal e liderança completam o perfil. Inglês fluente é fundamental e italiano avançado é desejável.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
PEAL60235 | Seu currículo será analisado por
Eduardo Albacete

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

Technical Assistance Trainee

Our client is an important Brazilian forest products company.

São Paulo - SP ♦ Attractive Package

Reporting to the Technical Assistance Manager, your main responsibilities will be to:

- ◆ Make sound technical decisions to meet customer's requirements while maintaining commercial interests;
- ◆ Evaluate manufacturing data and make technical recommendations for process improvement and solve problems for clients.

The ideal candidate must have a Chemistry or Engineering degree. Experience in the wood pulping process and knowledge of chemistry are desirable. Good communication skills, results oriented, and able to deal with clients and processes complete the profile. Business trips will be part of the job. Fluency in English is required.

Candidates must send CV through
www.michaelpage.com.br, with the reference
PMRA61003 | CVs will be reviewed by
Marcos Razzé

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

Quality Manager

Our client is a multinational automotive company with a strong global presence.

Countryside of São Paulo Attractive Package

This professional will be in charge of:

- ◆ Setting, managing and achieving quality objectives following the customer's specific targets;
- ◆ Establishing a strong internal audit system;
- ◆ Changing people's mindset regarding quality and drive engagement of all employees for continuous improvement in quality performance and zero tolerance for defects;
- ◆ Initiating and driving proactive quality initiatives, linking to business units, manufacturing & logistics, product and supplier development.

The candidate must have a degree in Engineering, with experience as a Quality Manager in a multinational automotive corporation. Strong communication skills, results and customer orientation complete the profile. Fluency in English is mandatory.

Candidates must send CV through
www.michaelpage.com.br, with the reference
PRMI60474 | CVs will be reviewed by
Raul Michelin

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

Saúde é fundamental para o trabalho. Nós sabemos disso.

Toda a experiência da Michael Page International em recrutamento especializado, com uma estrutura formada por profissionais oriundos da área de Saúde e dedicada a esse segmento. Desenvolvemos posições técnicas, de produtos, operações e comerciais nos seguintes mercados:

- Hospitais e empresas de saúde suplementar;
- Indústria farmacêutica e CRO's;
- Laboratórios de diagnóstico;
- Corretoras e consultorias especializadas em saúde;
- Medicina preventiva e ocupacional.

Acesse nossas oportunidades e saiba como podemos fazer a sua vida melhor.

www.michaelpage.com.br

11 4505-6000

Michael Page Healthcare



Specialists in Healthcare Recruitment

166 offices in 28 countries | www.michaelpage.com.br

Michael Page
HEALTHCARE

Oportunidades Profissionais em Healthcare

Nosso cliente é uma das maiores empresas no ramo de seguros.

São Paulo - SP • Pacote Atrativo

Médico para Gestão de Sinistros

Reportando-se ao Gerente Médico – Saúde, suas responsabilidades serão:

- Gerenciamento e monitoramento de sinistros;
- Gestão de risco em saúde;
- Política de controles e análise de contas;
- Relacionamento com órgãos fiscalizadores e parceiros;
- Interface com outras áreas.

Ref.: IRPL60922

Buscamos, para essas posições, profissionais com formação acadêmica em Medicina, residência em clínica médica e/ou pós-graduação ou especialização em Gestão de Saúde, Sinistros ou Promoção de Saúde. Dinamismo, visão sistêmica, iniciativa na tomada de decisões, negociação e capacidade de promover educação contínua completam o perfil. Inglês avançado será um diferencial.

Médico para Prevenção e Promoção da Saúde

Reportando-se ao Gerente Médico – Saúde, suas responsabilidades serão:

- Mapeamento e identificação de risco da carteira de segurados;
- Desenvolvimento e implementação de ações de prevenção e promoção da saúde;
- Relacionamento com parceiros e clientes;
- Análise e identificação de oportunidades para prevenção do risco;
- Interface com outras áreas.

Ref.: IRPL61051

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pelas respectivas referências | Seu currículo será analisado por Regiane Polizer

Specialists in Healthcare Recruitment

166 offices in 28 countries | www.michaelpage.com.br

Michael Page
HEALTHCARE

Coordenador de Compras e Logística

Nosso cliente é uma multinacional do setor químico em fase de forte crescimento.

São Paulo - SP ♦ Pacote Atrativo

Suas principais responsabilidades serão:

- ◆ Compras de matérias-primas e equipamentos (locais e internacionais);
- ◆ Contratação de transportes e fretes internacionais, qualificação de fornecedores, acompanhamento da execução das atividades de faturamento, relatórios e controle de processos de Comex;
- ◆ Manutenção e melhora dos procedimentos normativos ISO 9000.

O candidato deve ser formado em Administração ou Engenharia, com experiência na área de compras e logística (insumos químicos). Proatividade, boa comunicação, trabalho em equipe, orientação para resultados e forte liderança completam o perfil. Inglês fluente e espanhol intermediário são mandatórios.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
PPMA60963 | Seu currículo será analisado por
Patrícia Maida Setin

Michael Page
SUPPLY CHAIN & PROCUREMENT

Analista de Comércio Exterior

Nosso cliente é uma indústria de capital aberto líder em seu segmento, em importante momento de internacionalização.

Curitiba - PR ♦ Pacote Atrativo

Suas principais responsabilidades serão:

- ◆ Gerenciamento do processo de importação e exportação dos produtos acabados, equipamentos e insumos, atendendo requisitos legais e fiscais;
- ◆ Desembaraço alfandegário e instruções ao despachante aduaneiro;
- ◆ Negociação e contratação de frete internacional;
- ◆ Obtenção de draw-back, ex-tarifário e Licença de Importação.

O candidato deve ter formação em Comércio Exterior e sólidos conhecimentos de processos e trâmites alfandegários. Planejamento, dinamismo e proatividade completam o perfil. Inglês fluente é necessário e conhecimento em SAP é um diferencial.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
PRDO59887 | Seu currículo será analisado por
Ricardo Donnabella

Michael Page
SUPPLY CHAIN & PROCUREMENT

Comprador de Serviços

Nosso cliente é uma indústria de capital aberto líder em seu segmento, em importante momento de internacionalização.

Curitiba - PR ♦ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Gerente de Suprimentos, suas principais responsabilidades serão:

- ◆ Avaliar as melhores opções de compras e estratégias de longo prazo;
- ◆ Analisar o mercado, tendências e o ambiente de negócios;
- ◆ Negociar contratos de fornecimento, melhorar processos e ferramentas de compras, além de desenvolver fornecedores;
- ◆ Efetuar o monitoramento e qualificação de fornecedores.

O candidato deve ser formado em Engenharia ou Administração, com experiência na área de compras. Energia, flexibilidade, capacidade de negociação e boa comunicação completam o perfil. Inglês é um diferencial.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
PRDO59896 | Seu currículo será analisado por
Ricardo Donnabella

Michael Page
SUPPLY CHAIN & PROCUREMENT

Gerente de Customer Service

Nosso cliente é uma indústria de capital aberto líder em seu segmento, em fase de internacionalização.

Curitiba - PR ♦ Pacote Atrativo

O profissional terá como atribuições:

- ◆ Ser o elo entre cliente, setor comercial e fábrica;
- ◆ Coordenar, junto ao PCP, eventuais necessidades de reprogramação de produção para atender solicitações urgentes de clientes ou da área comercial;
- ◆ Gerenciar internamente as reclamações dos clientes.

Buscamos um profissional formado em Engenharia ou Administração. É necessário ter experiência em operações de relacionamento com o cliente ou serviços ao cliente em mercados de B2B. Bom perfil de negociação, capacidade analítica, comunicação e ótimo relacionamento interpessoal completam os requisitos. Inglês fluente é imprescindível.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
PRDO60751 | Seu currículo será analisado por
Ricardo Donnabella

Michael Page
SUPPLY CHAIN & PROCUREMENT

Gerente de Armazenagem

Nosso cliente é um dos principais *players* no mercado em *design* industrial, fabricação de produtos eletrônicos e equipamentos de telecomunicações para as grandes marcas.

Interior de São Paulo ♦ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Diretor de *Supply Chain*, deverá:

- ♦ Assegurar que a cadeia de suprimentos esteja alinhada à estratégia do negócio e integrada às necessidades dos clientes internos;
- ♦ Gerenciar inventário, custos e as operações de recebimento de materiais, implementar melhores técnicas de estocagem e *picking*, além de controlar o abastecimento e retorno das linhas de produção, faturamento e expedição.

O candidato deve ter boa formação e especialização em Administração da Cadeia de Suprimentos. Desejável experiência em CM, planejamento *build to order* e conhecimentos de *lean manufacturing* e *six sigma*. Indispensável inglês fluente.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
PFMN60328 | Seu currículo será analisado por
Felipe Mançano

Michael Page
SUPPLY CHAIN & PROCUREMENT

Comprador Técnico

Nosso cliente é uma multinacional americana do ramo químico, com expressivo crescimento nesse setor.

São Paulo - SP ♦ R\$ 84.000/ano

Suas principais responsabilidades serão:

- ♦ Compra de bens e serviços para novos projetos (contratação, montagem mecânica, elétrica e construção civil), materiais nacionais e importados para produção e reposição de estoque;
- ♦ Contratos, desenvolvimento e homologação de novos fornecedores nos mercados nacional e internacional.

O candidato deve ser formado em Engenharia, com experiência na área de compras em projetos de montagem industrial (setor químico, papel ou farmacêutico) e custos de importação. Versatilidade, senso de prioridade, negociação e iniciativa completam o perfil. Inglês fluente é obrigatório.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
PPMA57809 | Seu currículo será analisado por
Patrícia Maida Setin

Michael Page
SUPPLY CHAIN & PROCUREMENT

Coordenador de Vendas e Automação

Nosso cliente é um líder do mercado global para plantas customizadas, sistemas e serviços.

Belo Horizonte - MG ♦ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Vice-Presidente de Serviços, suas principais responsabilidades serão:

- ♦ Ser capaz de atingir e gerenciar todos os objetivos de orçamento de vendas anualmente;
- ♦ Apresentar e vender produtos e serviços da empresa a clientes atuais e potenciais na indústria de metalurgia e mineração;
- ♦ Identificar e desenvolver novas oportunidades de negócios.

O profissional deve ter formação em Engenharia e sólida experiência em empresas de automação e controle, que operam no Brasil com atendimento a companhias de mineração e metalurgia. Inglês fluente completa o perfil.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
VRTA60999 | Seu currículo será analisado por
Rogerio Tavares

Michael Page
SALES & MARKETING

Oportunidades Profissionais

Nosso cliente é uma indústria farmoquímica que atua em diversos segmentos, e busca:

Gerente industrial

Região de Bauru - SP ♦ Pacote Atrativo

Será responsável por determinar as estratégias da área industrial em conjunto com a diretoria, assegurar o cumprimento de BPF e resultados na unidade industrial.
Ref.: PCMA60470

Gerente Comercial

Região de Bauru - SP ♦ Pacote Atrativo

Será responsável por gerar negócios, sendo o elo entre a área de criação da empresa e seus clientes. Imprescindível possuir experiência em negociações em B2B Ref.: VRBR60466

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pelas respectivas referências | Seu currículo será analisado por
Camila Marion e Ricardo Barreto

Michael Page
INTERNATIONAL

Oportunidades de Carreira em Siderurgia



Rio de Janeiro - RJ ♦ Pacote Atrativo

Buscamos profissionais para atuação no quadro permanente da empresa como *Site Managers*, Gerentes Técnicos e Supervisores de Campo na implantação de um empreendimento siderúrgico de grande porte. As oportunidades são para as seguintes áreas:

- ♦ Alto Forno | Ref.: URDU60599
- ♦ Aciaria | Ref.: URDU60601
- ♦ Sistema de limpeza de gás | Ref.: URDU60603

- ♦ Resfriamento, tubulações de explosão e utilidades
Ref.: URDU60604

Para essas posições, os candidatos deverão ter formação em Engenharia, com especialização em sua respectiva área de atuação, além de sólida experiência em empreendimentos e funções similares. Facilidade de relacionamento, liderança, postura profissional e habilidade de negociação são necessários. Inglês fluente é imprescindível.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pelas respectivas referências
Seu currículo será analisado por Rachel Duvanel

Specialists in Property & Construction Recruitment
166 offices in 28 countries | www.michaelpage.com.br

Michael Page
PROPERTY & CONSTRUCTION

Gerente de Orçamentos e Planejamento

Nosso cliente é uma empresa de construção civil pesada com foco em obras de infra-estrutura, mais de 50 anos de atuação, em franca expansão no mercado nacional.

Ribeirão Preto - SP ♦ Pacote Atrativo

Suas principais responsabilidades serão:

- ♦ Planejamento de técnicas de construção e acompanhamento de execução da obra, ensaios de laboratório, medições e topografia, garantindo o atendimento a todos os requisitos contratuais;
- ♦ Apontamento detalhado de custos, elaboração de relatórios gerenciais e análise crítica do realizado x orçado;
- ♦ Elaboração de planos de ação para correções e enfoque em custos de produção.

O candidato deve ter formação em Engenharia Civil, com experiência em obras pesadas e de infra-estrutura. Bom relacionamento interpessoal e forte *skill* analítico completam o perfil. Inglês fluente será um diferencial.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
UFMO60626 | Seu currículo será analisado por
Frederico Moraes

Michael Page
PROPERTY & CONSTRUCTION

Diretor de Contrato

Nosso cliente é um *player* do segmento de construção pesada e empreendimentos de grande porte na área de energia.

Recife - PE ♦ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Diretor de Engenharia, suas principais responsabilidades serão:

- ♦ Atuar na coordenação gerencial das diversas atividades e etapas do empreendimento;
- ♦ Promover e responder pela integração das áreas de conhecimento envolvidas no projeto;
- ♦ Garantir o cumprimento do que foi orçado e planejado;
- ♦ Realizar a interface com o cliente, visando a uma adequada administração do projeto.

Para essa posição, buscamos um profissional formado em Engenharia Civil, com vivência em funções similares e sólida experiência em empreendimentos da Petrobras. Visão de negócio e foco em resultados completam o perfil. Inglês fluente é desejável.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
URDU61091 | Seu currículo será analisado por
Rachel Duvanel

Michael Page
PROPERTY & CONSTRUCTION

Oportunidades Profissionais

Nosso cliente é um *player* do setor de energia, com fortes investimentos em novos projetos e mercados alternativos.

Especialista SAP FI

Rio de Janeiro - RJ ♦ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Diretor de TI, suas principais atribuições serão:

- ♦ Gestão de empresa terceira para o desenvolvimento de soluções ao negócio;
- ♦ Implantação e suporte a aplicações SAP FI;
- ♦ Avaliação de projetos relacionados à SAP;
- ♦ Execução das atividades de projeto, desenvolvimento, testes, documentação e suporte para as áreas funcionais demandantes.

Buscamos profissionais preferencialmente graduados em Ciências Exatas, com vasta experiência em implantação do módulo FI do sistema SAP. Vivência no mercado de energia é um importante diferencial. Liderança, proatividade, boa comunicação, orientação ao cliente e perfil *hands-on* completam os requisitos desejados. Inglês avançado é fundamental. Ref.: TASH61021

Especialista SAP SD

Curitiba - PR ♦ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Diretor de TI, suas principais atribuições serão:

- ♦ Gestão de empresa terceira para o desenvolvimento de soluções para o negócio;
- ♦ Administração e suporte das aplicações SAP SD;
- ♦ Revisão e avaliação técnica de projetos de sistemas;
- ♦ Mapeamento, definições de processo e levantamento de requisitos funcionais.

Buscamos profissionais graduados em Ciências Exatas, com ampla experiência em implantações do módulo SD do sistema SAP. Vivência no mercado de energia é um importante diferencial. Liderança, visão de negócios, boa comunicação e ser orientado ao cliente completam o perfil desejado. Inglês avançado é essencial. Ref.: TAFR61042

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pelas respectivas referências | Seu currículo será analisado por Andre Sih e Aline Freitas

Specialists in Information Technology Recruitment
166 offices in 28 countries | www.michaelpage.com.br

Michael Page
INFORMATION TECHNOLOGY

Especialista em Oracle Application

Nosso cliente é um *player* multinacional com atuação industrial diversificada.

Campinas - SP ♦ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Gerente Regional América do Sul, suas principais atividades serão:

- ♦ Conhecer todas as aplicações financeiras da empresa;
- ♦ Controlar o nível de serviços acordado com os fornecedores;
- ♦ Prover auxílio técnico às áreas clientes na condução de novos projetos.

Buscamos profissionais com formação superior completa e experiência em projetos fundamentados em ITIL. Sólidos conhecimentos em Oracle Application módulo financeiro (AP, AR, GL e FA), vivência em gestão de contratos e atuação junto a fornecedores são necessários. Dinamismo, liderança e proatividade completam o perfil. Inglês fluente é obrigatório.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência TDCL59699 | Seu currículo será analisado por Danilo Calmon

Michael Page
INFORMATION TECHNOLOGY

Gerente de TI

Nosso cliente é uma multinacional européia que opera em mais de 120 países e conta com mais de 100 mil colaboradores.

São Paulo - SP ♦ Pacote Atrativo

Reportando-se à Diretora Financeira, suas principais responsabilidades serão:

- ♦ Coordenar a administração, implementação e operação da infra-estrutura de IT;
- ♦ Seguir as políticas e diretrizes definidas pela matriz do grupo;
- ♦ Gerir a contratação de fornecedores e garantir atendimento aos SLAs definidos.

Buscamos um profissional com experiência em gestão de tecnologia, incluindo migração e implementação de SAP. Trabalho em equipe, capacidade analítica e autonomia completam o perfil. Inglês fluente é necessário.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência TRLU60242 | Seu currículo será analisado por Ramiro Luz

Michael Page
INFORMATION TECHNOLOGY

Technical Sales Engineer

Our client is the local start-up of a multinational European company.

Alphaville - SP ♦ Attractive Package

Reporting to the Commercial Manager, your main responsibilities will include to:

- ◆ Develop knowledge of customer's requirements and future needs, identifying trends in special steel consumption and competitor offers;
- ◆ Defend prices and margins using a strong technical approach to promote cost/profit ratio of special steels;
- ◆ Provide technical training of distributors and agents, ensuring they correctly promote the products.

We are looking for a strong commercially-minded Metallurgical or Mechanical Engineer with proven sales experience, preferably within the special steels industry. Dynamic personality, good organizational skills, autonomous and a good team player complete the profile. Fluency in English is essential.

Candidates must send CV through
www.michaelpage.com.br, with the reference
VTGU60820 | CVs will be reviewed by
Tadeu Gualtieri

Michael Page
SALES & MARKETING

Engenheiro de Vendas

Nosso cliente é uma multinacional, líder mundial na produção de bombas dosificadoras de diafragma.

Rio de Janeiro/Espírito Santo Pacote Atrativo

Reportando-se ao Gerente Regional de Vendas, suas principais atribuições serão:

- ◆ Relacionamento com clientes existentes e prospecção de novos negócios;
- ◆ Atuação direta junto à Petrobras e contratistas, com foco em rentabilização das contas.

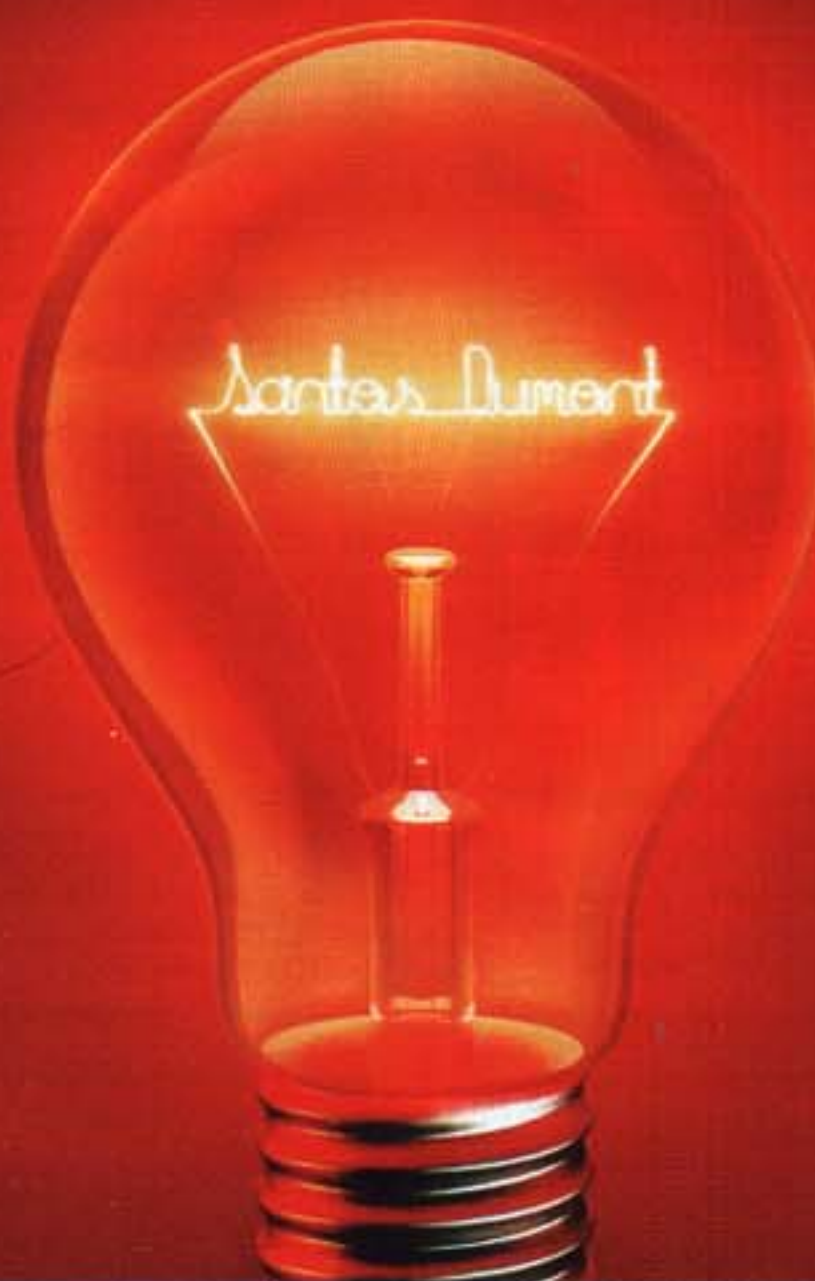
Para essa posição, buscamos profissionais com sólida formação em Engenharia - Química, preferencialmente - e experiência em posições pares no mercado de bombas. Orientação para resultados, forte capacidade comercial, boa comunicação e domínio do idioma inglês completam o perfil. É desejável relacionamento com grandes empresas petroquímicas.

Favor enviar CV através do web site
www.michaelpage.com.br, buscando pela referência
VDSN60408 | Seu currículo será analisado por
Diogo Santos

Michael Page
SALES & MARKETING

PROGRAMA DE TRAINEES GAFISA 2009.

POR TRÁS DE GRANDES IDÉIAS, EXISTEM GRANDES NOMES.



AQUI VOCÊ TEM TUDO PARA BRILHAR E SE TORNAR UM GRANDE NOME NA EMPRESA.

Para participar do Programa de Trainees, você precisa ter no máximo 2 anos de formado ou estar cursando o último ano de Engenharia (Civil, Mecânica, Elétrica, Produção e Química), Arquitetura, Administração, Economia, Direito, Psicologia, Comunicação Social, Marketing ou Publicidade e Propaganda. Inscrições pelo site www.gafisa.com.br até 30 de setembro.



TRAINEES



Gafisa

Uma história de grandes ideias para viver bem.

Venha trabalhar na
empresa que tem
como valores: pessoas,
inovação e marca.

PHILIPS



A Philips é uma das empresas mais inovadoras do mundo. Líder global em iluminação, ilumina 65% dos aeroportos do planeta e monumentos como a Torre Eiffel, o Congresso Nacional e o Palácio de Buckingham. É a número um em monitoramento de pacientes, está em 70% dos 50 melhores hospitais dos EUA. Mais de um milhão de nossos produtos de consumo são comprados todos os dias. Além disso, a Philips não pára de crescer no Brasil. Por isso, buscamos pessoas com perfil de liderança e inovação para fazer parte do nosso time.

POSIÇÕES GERENCIAIS NAS ÁREAS DE MARKETING, LOGÍSTICA, COMERCIAL, RH, FINANÇAS E CONTROLADORIA, AUDITORIA E BIOMÉDICA.

Acesse www.philips.com.br/carreiras e conheça mais sobre essas e outras oportunidades.

Programa de Trainees e Estagiários 2009

Desafio

Se você acredita no seu talento e na capacidade de promover resultados diferenciados, venha trabalhar conosco. O nosso ambiente de trabalho é competitivo, com ótimas oportunidades de crescimento.

A Magnesita é uma empresa líder em produtos refratários na América do Sul, com unidades no Brasil e na Argentina. Abastece as principais indústrias de aço e cimento e exporta matérias-primas DBM (Dead Burned Magnesia) e refratários para 55 países.

Trainees

Profissionais recém-graduados (curso concluído entre dezembro de 2006 e dezembro de 2008) nas seguintes áreas:

- Administração
- Ciência da Computação
- Ciências Contábeis
- Comércio Exterior
- Direito
- Economia
- Engenharias
(Elétrica, Eletrônica, Química, Materiais, Mecânica, Mecatrônica, Metalúrgica, Minas e Produção)

Estagiários

Alunos dos dois últimos anos dos seguintes cursos de graduação:

- Administração
- Ciência da Computação
- Ciências Contábeis
- Comércio Exterior
- Direito
- Economia
- Engenharias
(Elétrica, Eletrônica, Química, Materiais, Mecânica, Mecatrônica, Metalúrgica, Minas e Produção)
- Psicologia

É necessário o domínio do idioma inglês e de recursos de informática.

Inscrições: de 10 de setembro a 5 de outubro. Site: www.magnesita.com.br/traineeeestagiarios

**TALENTOS
EM ALTA**

NOSSA BUSCA. SUA OPORTUNIDADE

Gilberto - Trainee
Engenharia de Controle
e Automação

m Magnesita
Refratários



*Preocupação
com as pessoas que
ocupam os cargos e
não somente com
os cargos em si.*

Diretor Industrial

Indústria do setor plástico - Cascavel/PR

Experiência em processos de reestruturação. Foco em otimização de processos industriais, redução de custos e aumento de produtividade. Graduação: Administração de Empresas, Engenharia Mecatrônica / Mecânica / Elétrica / Química.

E-mail: rafaellasousa@ricardoxavier.com.br; "assunto": DIN

Gerente de RH

Empresa nacional de bens de consumo - Jundiaí/SP

Gerenciamento de todos os subsistemas de RH, incluindo cargos e salários. Graduação: Administração de Empresas. Pós em Gestão de Pessoas ou afins. Inglês avançado.

E-mail: deborarodrigues@ricardoxavier.com.br; "assunto": GRH

Gerente de Suprimentos e Logística

Empresa de grande porte de materiais para construção - São Paulo/SP

Experiência na área, com foco em compras nacionais e internacionais, respondendo por procedimentos e avaliação de novos fornecedores. Conhecimentos de sistema SAP. Superior completo. Inglês fluente.

E-mail: fernandamott@ricardoxavier.com.br; "assunto": GSL

Gerente de Logística

Empresa nacional do segmento médico-hospitalar - Campinas/SP

Gestão de toda a cadeia logística, desde a previsão de compras, recebimento de produto, armazenagem e distribuição. Domínio de técnicas de gerenciamento de estoque e liderança de equipe.

E-mail: cristinacamargo@ricardoxavier.com.br; "assunto": LOG

Gerente de Vendas

Multinacional do segmento mecatrônico - São Paulo/SP

Vivência em desenvolvimento de mercados e identificação de oportunidades de negócios. Graduação: Engenharia Mecânica. Inglês fluente.

E-mail: carolinaguedes@ricardoxavier.com.br; "assunto": GVS

Gerente Comercial

Multinacional de equipamentos para o mercado siderúrgico - São Paulo/SP

Experiência em empresa fabricante de equipamentos customizados, atendendo ao mercado siderúrgico/mineração. Superior. Inglês avançado.

E-mail: renatagentil@ricardoxavier.com.br; "assunto": GC

Gerente de Planejamento Industrial

Empresa nacional de bens de consumo - Jundiaí/SP

Vivência em planejamento, estruturação, montagem e start-up de indústrias. Habilidade na gestão de pessoas. Graduação: Engenharia.

E-mail: deborarodrigues@ricardoxavier.com.br; "assunto": GPI



11 3673-9788 • saopaulo@ricardoxavier.com.br

Mais vagas: www.ricardoxavier.com.br

BELO HORIZONTE • CAMPINAS • CURITIBA • PORTO ALEGRE • RIO DE JANEIRO • SALVADOR • SÃO JOSÉ DOS CAMPOS • SÃO PAULO

HAYS

Accountancy & Finance

Gerente Sênior de M&A

Nosso cliente é uma empresa de grande porte que atua com liderança e pioneirismo no setor de serviços.

Reportando-se ao CFO, o profissional será responsável pela gestão do ciclo de Planejamento Estratégico e Operacional; monitoramento da performance da companhia e dos principais *players* do setor; identificação de oportunidades de negócio; busca, estruturação, avaliações econômico-financeiras, *due diligence* e execução de operações de fusão, aquisição, *greenfield / brownfield*; acompanhamento de resultados vs. planejamento; apoio à Gerência Financeira em operações de captação e financiamentos.

Buscamos executivo com experiência gerencial em M&A e passagem profissional por consultorias estratégicas, bancos de investimento ou áreas de investimento em empresas relacionadas ao setor de serviços. Conhecimentos de *Balanced Scorecard*, ampla visão de mercado, sólida capacidade de análise e inglês fluente são essenciais. Ref. 10346



E ricardo.parente@hays.com.br
T (+5511) 3046 9823
F (+5511) 3046 9820
Rua Pequetita, 215, 13º andar
São Paulo - SP

Specialist Recruitment hays.com.br/af

HAYS

Accountancy & Finance

Controller

Interior de São Paulo

Nosso cliente é um dos maiores *players* do segmento automotivo, com forte presença no mercado brasileiro.

Reportando ao CFO, o profissional será responsável pela elaboração dos relatórios gerenciais com base em normas internacionais. Além disso, fará a apuração e controle dos resultados, tendo forte contato com as operações produtivas, estruturando os custos *Standard*, elaborando e acompanhando os orçamentos, com interface direta com as áreas da companhia.

Candidatos devem ser graduados em Administração, Contabilidade ou Economia, com experiência prévia no segmento industrial. Fortes conhecimentos em custos, contabilidade societária e internacional são necessários. *Skills* de liderança e comunicação complementam o perfil. Inglês fluente é necessário. Alemão e SAP serão diferenciais. Ref. 10318



E fernando.paiva@hays.com.br
T (+5511) 3046 9833
F (+5511) 3046 9820
Rua Pequetita, 215, 13º andar
São Paulo - SP

Specialist Recruitment hays.com.br/af

HAYS

Human Resources

Consultor de Relações Trabalhistas

Rio de Janeiro - RJ

Empresa de grande porte atuante no segmento de serviços, vive momento de sólido crescimento em seus negócios.

Reportando-se ao Gerente de Relações Trabalhistas, suas atribuições incluirão o acompanhamento dos processos de negociação e acordos coletivos, coordenação da gestão do passivo trabalhista e a elaboração dos procedimentos corporativos de RH, garantindo o alinhamento das práticas e procedimentos nas empresas do grupo.

Buscamos profissional com boa formação acadêmica e experiência em função similar desenvolvida em grandes grupos empresariais. Atitude *hands-on*, habilidade em comunicação, boa relação interpessoal e visão estratégica são essenciais. Inglês avançado é obrigatório. Ref. 10254



E ana.bursoni@hays.com.br
T (+5511) 3046 9829
F (+5511) 3046 9820
Rua Pequetita, 215, 13º andar
São Paulo - SP

Specialist Recruitment hays.com.br/hr

HAYS

Logistics & Supply

Gerente de Projetos de Supply Chain

São José dos Campos - SP

Nosso cliente é uma empresa multinacional com destacada atuação no setor de equipamentos médicos e hospitalares.

Reportando-se ao Dir. de Projetos de *Supply Chain*, suas principais atividades serão: mapeamento das atividades atuais; identificação de oportunidades; desenho, liderança e implementação de projetos de redução de custos e melhoria de processos logísticos.

Pede-se formação em Engenharia ou Administração, sólida experiência em projetos e operações logísticas e bons conhecimento em gestão financeira de custos / *P&L*. Inglês fluente é obrigatório. Habilidade em comunicação, forte capacidade analítica e versatilidade completam o perfil. Ref. 10319



E amanda.oliveira@hays.com.br
T (+5511) 3046 9837
F (+5511) 3046 9820
Rua Pequetita, 215, 13º andar
São Paulo - SP

Specialist Recruitment hays.com.br/lis

mb



A OI SEMPRE DEU TRABALHO PRA CONCORRÊNCIA. AGORA RESOLVEU DAR PRA VOCÊ TAMBÉM.

CADASTRE SEU CURRÍCULO E VENHA TRABALHAR NA OI. ELEITA PELO GUIA VOCÊ S/A EXAME UMA DAS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR.

Revolucionária, moderna e confiável. Se você tem vontade de trabalhar numa empresa assim, essa é a hora. Veja os pré-requisitos, acesse www.oi.com.br/euquerotrabalharnaui e cadastre seu currículo.

Rede

Redes de Sinalização (protocolos NGN, protocolos GSM, comutação TDM/FIXA, comutação GSM);
Arquitetura de Segurança de Acesso à Rede e Análise de Vulnerabilidades;
Rede de Dados, Comutação, Rede de Acesso, Transmissão, Infra-estrutura de Telecom;
Performance RF, GPRS, Map Info.

Negócios

Conhecimento em operação de franquia. Desejável conhecimentos em SAP, domínio de processos de telefonia móvel, produtos convergentes, conteúdo e TV.
Elaborar projetos customizados, complexos e de outsourcing para grandes corporações, com conhecimento de técnicas de gerenciamento de projetos.
Conhecimento do portfólio de produtos de telecom (Voz e Dados). Conhecimento de tecnologia associada a segurança, acesso remoto, telefonia IP e gerenciamento. Conhecimento de matemática financeira (TIR, PayBack, fluxo de caixa).

TI

Soluções de Gestão (SAP);
Gerência de Projetos (PMP).

Specialist Recruitment hays.com.br

Australia Austria Belgium Brazil Canada China Czech Republic Denmark France Germany Hong Kong Hungary Ireland Italy Japan Luxembourg Netherlands New Zealand Poland Portugal Singapore Slovakia Spain Sweden Switzerland UAE UK

HAYS



Programa de Trainee Holcim 2009.
A sua oportunidade de uma carreira sólida.

Se você quer construir uma carreira de sucesso, em uma empresa global, comprometida com a sustentabilidade e que valoriza suas conquistas em busca da excelência, inscreva-se no Programa de Trainee Holcim 2009. Formados/formandos entre dez./06 e dez./08 nas áreas de Economia, Administração, Marketing, Psicologia, Engenharia e Geologia acessem o site www.traineeholcim.com.br até o dia 29/09/08. Seu futuro profissional começa aqui.

Foto: Igor Pessoa

Força. Desempenho. Paixão.



CONVERGYS
Outthinking. Outdoing.



As a global HR Solutions leader, we partner with our customers to deliver comprehensive HR outsourcing and enterprise learning solutions that transform global HR and drive more value for employee relationships. We are looking for professionals to work with:

COMPENSATION

Sr. Manager, Sr. Associate, Specialist

São Paulo/SP

Main responsibilities:

- Management of employee compensation programs.
- Conduct researches and analyses compensation and equity programs for the company.
- Development, installation and administration of LATAM compensation.

Candidates should have a solid bachelor's degree, professional Compensation experience in medium to large sized organizations, knowledge of HR and Compensation's better practices, trends and knowledge of Latin America's specific laws and regulations. Fluency in English. Spanish is desirable.

Candidates must send resume to:
luciana.jungman@convergys.com

CRO Comunicação Total

Educação EXECUTIVA



CURSOS INTENSIVOS INDIVIDUAIS em CINCINNATI, OHIO, USA

especial para empresas e altos executivos

FUNDADA EM 1972

Hotel e almoço de segunda a sábado estão incluídos no preço do pacote.

PROGRAMA: 7 horas diárias de classes, segunda a sábado, com uma hora de descanso para o almoço com o professor

Duração de 2 a 4 semanas

CINCILINGUA^{inc}

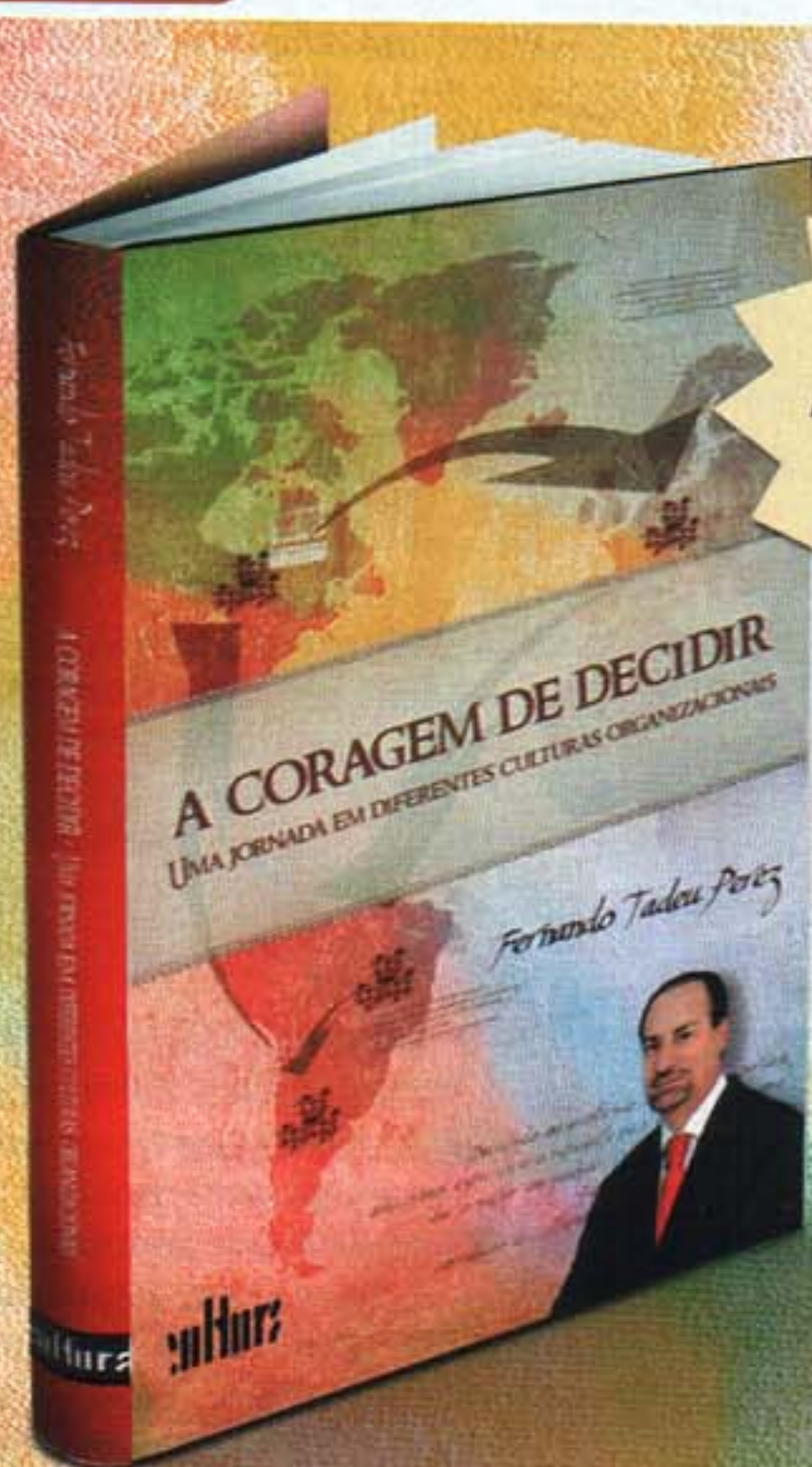


322 East Fourth Street • Cincinnati, Ohio 45202 U.S.A.
 (513) 721-8782 • FAX: (513) 721-8819
www.cincilingua.com

trapézio

- A brasileira **Fatima Raimondi**, que vinha presidindo a ERICSSON para alguns países da região sul da América Latina, assume a presidência da empresa no Brasil.
- **Jaap Kuiper** está à frente da presidência da AKZONOBEL TINTAS DECORATIVAS BRASIL.
- **Cláudio Raupp** passa a responder pela vice-presidência do grupo de computação pessoal da HP no Brasil. Ele substitui **Juan Jimenez**, que assume a unidade de negócios para pequenas e médias empresas na América Latina.
- **Viviane Behar de Castro** é a nova diretora de relações com investidores da REDECARD.
- **Ricardo Souza** leva para a diretoria de marketing da SARA LEE CAFÉS a experiência adquirida em empresas como 3M, Procter & Gamble e Pernod Ricard.
- **Gustavo Chicarino**, atual diretor de estratégia e desenvolvimento de negócios da ACCOR SERVICES, passa a acumular as diretorias de marketing, BI e produtos da Ticket. Ele substitui **Reynaldo Naves**, que assume na França a diretoria internacional de marketing e comunicação da Accor Services.
- **Wagner Andrade** amplia atuação na SUN MICROSYSTEMS, respondendo pela diretoria da prática de serviços para a América Latina.
- **Regina Tupinambá** é a nova diretora de canais da CERTISIGN.
- **Denise Salamani** assume a diretoria de marketing da PEOPLESIDE HUMAN AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT.
- **Marcelo Bento Ribeiro** responde na GOL pela recém-criada diretoria de Yield (revenue management) e Alianças.
- **Bruno Sardinha** ingressa na SULAMÉRICA como diretor de vendas corporativas e parcerias.
- **Ronald Arteaga** foi contratado pela GLOBAL HYATT CORPORATION como diretor de desenvolvimento para a América do Sul.
- **Álvaro Cardoso Armond** está à frente da diretoria de desenvolvimento organizacional da corretora de seguros LAZAM-MDS, joint-venture dos Grupos Suzano e Sonae.
- **Alex Feijolo** foi promovido a diretor de negócios da CÉLERE INTRALÓGÍSTICA.
- A médica **Mônica Vieira** assume a recém-criada filial da BENCORP no Rio de Janeiro.
- **Márcio Marcondes Martinelli** é o novo diretor de negócios da NETCALLCENTER-ORBIUM. Seu currículo inclui IBM, Editora Abril, Swatch e Unilever.
- **Marcello Porto** assume a gerência do departamento de gestão de produtos da LG INFORMÁTICA.

LIVROS



LANÇAMENTO

Nas melhores livrarias do Brasil

www.editoradecultura.com.br

Sete Perguntas

PARA SEVERIN SCHWAN

“O Brasil não é mais emergente”

Principal executivo da Roche explica por que o país virou uma das prioridades para a indústria farmacêutica mundial

MELINA COSTA

Até o fim de 2008, um grupo formado por sete países em desenvolvimento, entre eles o Brasil, será responsável por 24% do crescimento da indústria farmacêutica mundial, uma participação inédita num setor em que, tradicionalmente, quase todas as receitas estiveram ligadas aos mercados da América do Norte, da Europa e do Japão. O executivo austríaco Severin Schwan, presidente mundial do grupo Roche, comentou o novo fenômeno.

1) Quão importantes são os mercados emergentes para a Roche?

Não concordo com o termo “emergentes” para países como o Brasil. Ele dá uma idéia de futuro, mas esses mercados já são uma realidade. No ano passado, 15% do faturamento do grupo Roche teve origem nos países em desenvolvimento. Em 2008, a participação será de 20%.

2) O Brasil é relevante apenas como mercado consumidor?

A América Latina responde por 7% de nossas vendas — e por 15% de nossos testes clínicos. Quase metade dessas pesquisas é realizada hoje no Brasil.

3) As empresas de bens de consumo que mais cresceram nos países em desenvolvimento são aquelas que conseguiram adaptar seus produtos a esses mercados. Como a Roche enfrenta esse desafio?

Para a indústria farmacêutica, essa regra não funciona. Se há duas pessoas com câncer de mama, uma no Brasil e outra na Alemanha, a necessidade básica de ambas é a mesma: melhorar a qualidade de vida ou, idealmente, se curar da doença.

4) Mesmo assim, não se pode ignorar que a renda dos consumidores em mercados emergentes é menor. Como crescer nesse cenário?

Para mim, essa não é uma questão de preço, mas de valor. Se

você investe e corre risco para desenvolver uma droga que ajuda a salvar vidas, é justo cobrar por isso. Nossa experiência mostra que, mesmo em países como o Brasil, há pacientes e médicos que reconhecem esse valor e que estão dispostos a pagar.

5) Além do baixo poder aquisitivo dos consumidores, as farmacêuticas ainda são pressionadas pelos governos a vender pelo menor preço possível nos países emergentes. Qual a política da Roche para essa situação?

Nos países mais pobres, por exemplo, oferecemos medicamentos para Aids a preço de custo e livres de patentes. Mas há limites para o que a indústria pode fazer. É como pedir para que as empresas de cimento resolvam o problema de habitação e para que as empresas de alimentos acabem com a fome no mundo. Para fazer investimentos de maneira sustentável, precisamos ter retorno.

6) A indústria farmacêutica passa por uma de suas fases mais difíceis, com a perda de patentes para os genéricos, de um lado, e o ritmo fraco de lançamento, de outro. Quais as estratégias da Roche para enfrentar a atual má fase?

Queremos nos diferenciar por meio da inovação. Uma das áreas em que trabalhamos é o desenvolvimento de remédios personalizados. Exemplo disso é uma droga sob medida para pacientes que desenvolvem um tipo específico de câncer de mama. Dessa forma, a chance de sucesso no tratamento aumenta.

7) Diante do difícil cenário da indústria, como o senhor lida com a ansiedade de investidores e analistas de mercado?

Há muito ceticismo na comunidade financeira e vemos isso refletido no valor de mercado das farmacêuticas. Mas eu vejo o cenário de forma diferente. Existe uma série de doenças para as quais ainda não descobrimos a cura, e a população, inclusive nos países emergentes, está envelhecendo. Tudo isso representa novas demandas por nossos produtos.

Schwan:
“O Brasil
é hoje um
centro de
pesquisas
clínicas
para a
Roche”



PICK IMAGE

A complexidade do problema não importa.
É só pensar que a gente descomplica.



Para a Zamproгна, o maior desafio não é desenvolver produtos de qualidade em aço: é ir além. É pensar sempre mais. É sair em busca da solução mais inteligente e inovadora. Com a criação de estratégias ágeis e produtivas, já conseguimos viabilizar prazos considerados impossíveis para clientes, garantindo competitividade e lucro. Só quem é líder na distribuição independente e a maior fabricante de tubos de aço do Brasil pode assumir os desafios de seus clientes, pensar mais, ir além e descomplicar processos. Para se beneficiar com soluções diferenciadas, use a nossa inteligência.

www.zamproгна.com.br

Administrada pela  **NSG
CAPITAL**
GRUPO NSG



zamproгна

Aço com inteligência.



**Prejuizite
aguda.**

*** Dor causada pela perda de eficiência, ausência de talentos internos e falta de motivação organizacional. 38% dos trabalhadores têm stress ou depressão.¹**

**Com SulAmérica Saúde isso pode ser evitado.
Porque empresa saudável custa menos.**

Só o SulAmérica Saúde oferece SulAmérica Saúde Ativa, um programa de prevenção que permite diagnósticos precoces e prevenção de doenças, tornando o seu funcionário mais saudável e tranquilo.

Além disso, possui ferramentas de gestão que facilitam o dia-a-dia do gestor de RH. Tudo isso com o melhor atendimento para seus funcionários, seja pelo telefone, na central de atendimento premiada pela Revista Consumidor Moderno, através da Internet, no Saúde Online, ou pelo celular, no Portal Wap SulAmérica Saúde. Consulte o seu corretor de seguros.



Acesse <http://wap.sulamerica.com.br>

SulAmérica

associada ao **ING**